

張碩毅、陳倩妏（2013），『企業購併中資訊系統整合模式之研究－以 H 集團母（總）、子（分）公司 ERP 系統整併為例』，*資訊管理學報*，第二十卷，第三期，253-280。

企業購併中資訊系統整合模式之研究－以 H 集團母（總）、子（分）公司 ERP 系統整併為例

張碩毅*

國立中正大學會計與資訊科技學系

陳倩妏

國立中正大學會計與資訊科技學系

摘要

企業購併通常是組織賴以成長的手段之一，一般皆認為購併能創造綜效，從而提高兩公司合併後的整體價值。然而，一樁購併的完成，有時往往是整合陣痛期的開始。成功的企業合併需要資訊系統及服務完全的整合，企業內部資訊整合除了傳統人力作業方式控制取得外，利用資訊系統來達到整合目的為企業當前的趨勢。本研究採用紮根理論及個案研究法等方式，探討企業購併過程中在資訊系統整合不同生命週期間衍生之管理議題，並深入探討企業購併中異質資訊系統整合管理模式與理論，進而建構企業購併中資訊系統之整合模式。本研究的成果除可提供企業購併中異質資訊系統整合時之參考依據，亦可供學術界繼續討論與驗證此整合模式。

關鍵詞：紮根理論、個案研究、企業購併、資訊系統整合

* 本文通訊作者。電子郵件信箱：actsic@ccu.edu.tw

2007/04/10 投稿；2009/03/28 第一次修訂；2011/02/09 第二次修訂；2012/06/25 第三次修訂；2013/06/15 接受

Chang, S.I. and Chen, C.H. (2013), 'A Study of IS Integration Model after Merger and Acquisition-The Perspective from H-Group and Subsidiaries Unit', *Journal of Information Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 253-280

A Study of IS Integration Model after Merger and Acquisition -The Perspective from H-Group and Subsidiaries Unit

She-I Chang*

Department of Accounting and Information Technology, National Chung Cheng University

Chien-Heng Chen

Department of Accounting and Information Technology, National Chung Cheng University

Abstract

The enterprise's merger and acquisition is usually one of many ways that makes an enterprise grow up. It is also the most rapidly but risky developing strategy. General speaking, an enterprise could create more synergies and increase corporate total value via merger and acquisition. However, signing a contract is just a beginning. The integration between two different companies is always taking a long period of time and painful process. A successful merger and acquisition needs fully to integrate separate information technologies and customer services. Taking control over traditional human working power is not enough. Information technology integration is the main trend in today's business environment and ERP was given fully discussion already. In this research we used ERP as an example and applied Grounded theory with case study to evaluate and approve corporate management issues on each different life cycle of Information technology integration. By using case study, we look more deeply into industry integration in the phase before the merger and acquisition taking place. We know more about functional integration and process integration during the integration period. We get more deeply about business integration and industry integration or the Role model generation at the end of integration period. Finally how to build heterogeneous integration module of information technology when integrate is the most important result of this research.

Keywords: Grounded Theory, Case Study, Merger and Acquisition, IS Integration

* Corresponding author. Email: actsic@ccu.edu.tw

2007/04/10 received; 2009/03/28 1st revised; 2011/02/09 2nd revised; 2012/06/25 3rd revised; 2013/06/15 accepted

壹、緒論

合併、購併 (Merger & Acquisition) 通常是組織賴以成長的手段之一，也可能是公司最快速、但失敗風險最高的區域發展策略。一般皆認為購併能創造綜效 (Synergies)，從而提高兩公司合併後的整體價值 (陳妙玲 & 陳欣瑜 2010)。全球併購研究中心 (2005) 表示，為了迎接經濟全球化和企業併購浪潮，併購已成為全球直接投資之主流。根據 Bloomberg (2005) 統計，2004 年亞洲 (不含日本) 購併案件金額達 2500 億美元 (成長 70%)，紐澳地區購併案金額高達 1170 億美元 (成長 112%)，成長幅度均高於全球 65% 的年成長率；而 2004 年日本地區購併案金額亦高達 1152 億美元 (成長 42%)。另外，Baird (2005) 研究報告亦顯示，2004 年美國購併案件增加 10.6%，購併金額激增 50%。雖然 2004 年歐洲地區購併案件小跌 0.9%，但購併總額卻激增 56.6%。

然而，許多證據亦證實併購並無法對其股東有綜效之成果 (Mehta & Hirschheim 2007)。其中主要因為缺乏對整合之重視 (Eccles et al. 1999; Schweiger & Goulet 2000)，值得注意的是，缺乏對資訊系統整合之重視更是導致併購失敗的關鍵因素之一 (Weber & Pliskin 1996; Giacomazzi et al. 1997)。反之，成功的資訊系統整合將會使整個併購案更加順利 (Johnston & Yetton 1996; Brown et al. 2003)。儘管如此，Aponovich (2002) 仍發現大多數的管理階層低估資訊系統在併購中所扮演之重要角色。

過去研究業已證實企業資訊系統整合可提升組織績效，且購併仍是現在及未來潮流的趨勢 (Chan et al. 1997; Sabherwal & Chan 2001; Park et al. 2012; Correia et al. 2013; 陳玉麟 2011)。因此當購併案之母（總）、子（分）公司所採用資訊系統不同時，其所產生的資訊系統整合議題將是一個重要的課題 (Giacomazzi et al. 1997; Wijnhoven et al. 2006; 林尚平等 2011)。雖然先前文獻已探討出影響資訊系統整合的因素，包含系統複雜性、系統規模、整合成本、系統效能與使用者參與程度等 (Brown et al. 2003; Wijnhoven et al. 2006; 楊子青 & 白景文 2010)，但是對於購併專案在不同生命週期中衍生的資訊系統整合等管理問題，仍缺乏一系統性之探討。有鑑於此，本研究期望能針對企業購併時系統整合所衍生的問題作為研究主題，藉 ERP 系統整併為例來探討購併後母、子公司兩個異質資訊系統的整併問題並期望建立其整併的雛型架構，以供企業界購併中異質資訊系統整合時之參考依據及學術界後續討論與驗證此整合模式。本研究的目的如下：(1) 探討企業購併中在資訊系統整合時不同階段衍生之管理議題；(2) 探討企業購併中異質資訊系統整合管理模式與理論；(3) 建構企業購併中異質資訊系統整合之參考模式。

貳、文獻探討

本文將從企業購併相關議題著手，從了解其現況與未來趨勢到異質資訊系統管理議題之探討，由外而內聚焦上述部份成為本研究探討之核心。

一、企業購併之相關議題

購併 (mergers & acquisitions)，簡稱 M&A，企業購併的定義，乃係一個涵蓋「合併」(merger) 與「收購」(acquisition) 兩種法律行為的通稱，我國對於購併之詳細定義亦明訂於企業購併法第四條中。一般而言，合併和收購係組織增進的收益和提高市佔率的一個快速管道；公司合併為企業結合最基本之形態，可透過公司法中吸收合併或創設合併相關規定達成；收購行為則包括資產收購與股權收購，資產收購乃企業透過購買對方企業全部或一部之資產來完成結合對方企業的目的，而股權移轉乃透過原有股權移轉或發行新股的認購等方式，以取得對方公司股票的方式來達到控制對方企業之目的 (伍忠賢 2006)。

王文字 (1998) 認為併購行為的企業結合態樣，依目標公司對合併之態度可分為：協議式併購 (Agreed Merger)、中立式併購 (Unopposed Merger)、防禦式併購 (Defended Merger) 及競爭式併購 (Competitive Merger)；依合併行為之經濟意義可分為：水平式合併 (Horizontal Merger)、垂直式合併 (Vertical Merger) 及複合式合併 (Conglomerate Merger)。若以企業採取之法律途徑作分類標準可區分為：(1) 公司合併、(2) 購買資產、(3) 股權移轉等三種 (余尚武 & 江玉柏 1998)。企業購併動機方面，Morrison 與 Floyd (2000) 二人在整理歷年來探討企業購併動機的文獻後，將購併動機歸類為十項；即稅負因素、差別效率、無效率管理、營運綜效、財務綜效、低估公司價值、策略規劃、代理問題、市場力量及管理者的動機等。Kee (2003) 將跨國購併的動機也分成十類，此十類動機分別為：追求成長、科技綜效、延伸產品優勢、配合政府政策、成本改變、追求良好的經營環境、取得相對優勢、跟隨顧客國際化、藉多角化分散風險及確保原料來源。

一般而言，企業購併的主要目的為提升營運綜效與創造股東權益極大化 (Pablo 2013)。然而許多企業購併過程中，常因缺乏對整合之重視，而導致購併失敗。而企業購併成敗因素中，包含組織資產、企業流程、組織成員與技術等因素 (台灣經濟研究院 2004)。Appelbaum 等 (2000) 表示適當的溝通係購併成功之重要角色。此外，提供各方面清楚、一致和最新的資料將增加職員能力及生產力，進而影響其公司的表現且創造維持競爭的優勢。Kee (2003) 指出購併成功的機率之所以不大，主要是因為實行力低落及改革細節的忽略。Buono、Bowditch 與 Lewis (1985) 曾討論組織文化衝突低估及員工協調不力係合併失敗最大原因，其文化衝突來源

之一因新進入之員工所造成的文化改變或收購公司在新的職員及成員之間的衝突。此外，資訊系統的不當整合亦為導致購併案失敗的關鍵因素之一（Giacomazzi et al. 1997）。相對的，許多證據亦顯示成功的購併案歸功於完善地資訊系統整合，例如澳洲銀行與維多利亞銀行購併案（Johnston & Yetton 1996）。

二、企業購併之資訊系統整合

企業購併過程中，組織間須進行相關資訊系統整合，以維持營運上之作業順暢。根據 Giacomazzi 等（1997）的定義，資訊系統整合是基於組織間雙方所需，進行資料的交換與相關流程整合，而整合的過程不侷限於將雙方系統整併至同一個系統或架構下。過去有許多研究在探討可行的系統整合方法（Hasselbring 2000; Aladwani 2001; Roth et al. 2002; Granlund 2003; Kee 2003; Madapusi & D'Souza 2005; 林東清 2005），其中最簡單的形式為將相關的應用程式統合在一個整體的資訊作業環境中，讓使用者可以很方便地從電腦的桌面作業環境以工具列的方式選擇相關應用程式。該類的整合形式係屬大規模的整合方法，其中需要投入大量的人力與經費以持續進行應用系統重組、整合、管理與維護的工作。此外，在這樣的資訊作業環境中會依據每個員工之工作屬性及其閱覽權級進行相關應用程式與資訊存取的管制，以確保資訊傳遞的安全。另一種方法被歸為緊密的整合方法，我們稱之為應用程式對應用程式的整合（通常會使用中介軟體來進行 AP 對 AP 的整合），其整合的重點在於技術層次，而非作業流程。此種整合方法需要撰寫大量的整合程式碼並進行長時期的系統維護。

Leem 與 Kim（2004）提出五個關於資訊系統整合階段；包括功能整合、程序整合、企業整合、產業整合和角色模組整合。「功能整合（運作整合）」代表電腦在隔離的系統中處理個別的工作，「程序整合（處理整合）」結合個別的程式和功能成為對應的工作小組。「企業整合」定義為工作小組整合到整個的組織的程度，而「產業整合」範圍擴及公司上游的合作夥伴和組織之外的個別消費者。在「角色模組整合」階段中組織能容易地適應新的外部環境和自然地累積創造資料之新的商業模型。本研究也將採上列五個整合階段作異質資訊系統整併的討論模式。

參、研究方法與設計

本研究採 Novak 與 Gowin（1984）之研究策略與流程（如圖 1），在左方概念領域部份採用紮根理論之理論方法，步驟首先由文獻整理匯總與購併過程中異質資訊系統整合相關問題及解決方法後；再由文獻整理編碼成為理論，最後再執行譯碼形成原理。右方事實與方法論的領域則採用個案研究法，深入探討出購併過程中異質資訊系統整合個案相關知識建構，步驟從購併過程中異質資訊系統整合

個案分析開始，再使用問卷方法加以分析，繼而整理出相關問題及解決方法的問卷結果。最後將兩個方向的結果加以修正、比較，發展出異質系統整合管理最佳模式。

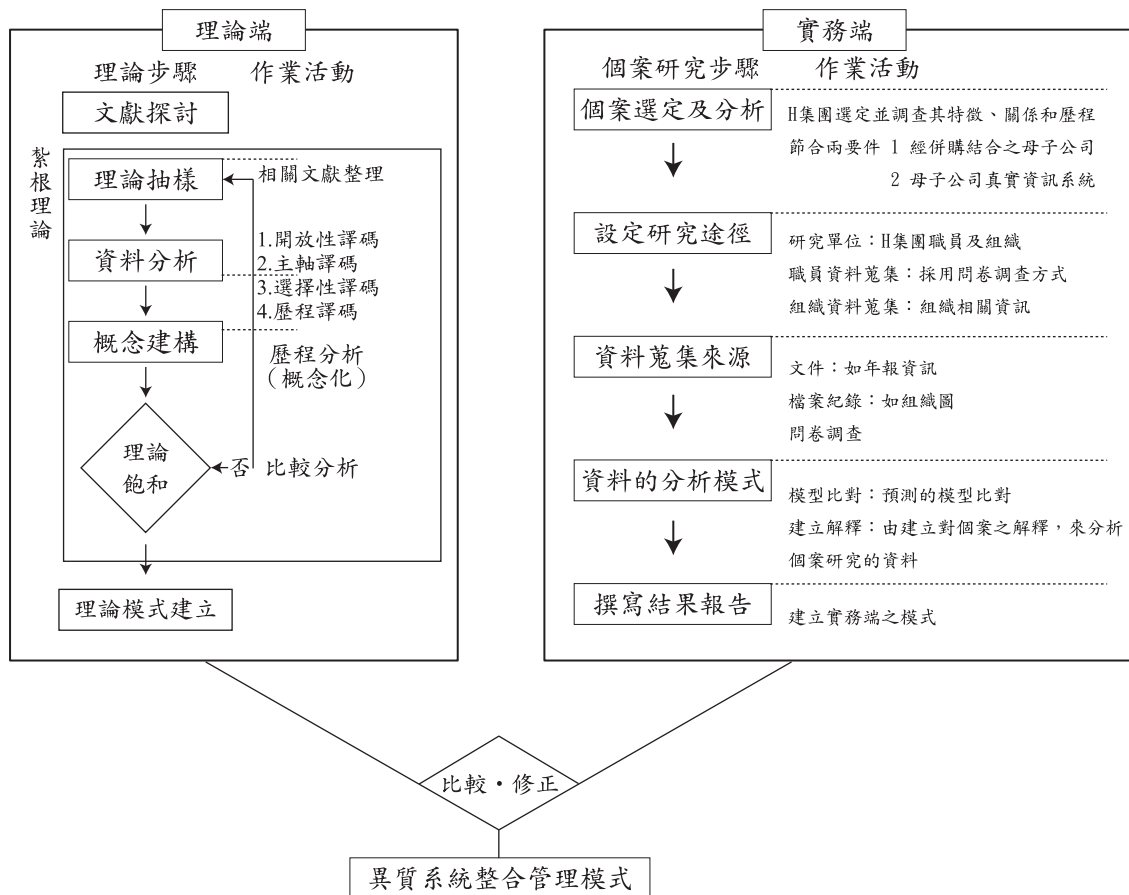


圖 1：研究策略與流程

肆、資訊系統整合模型雛型建構

一、資料收集

本研究主要以紮根理論來建構資訊系統整合模型雛型，而資料是紮根理論的主要資產，不論是透過訪談或觀察的方式，只要任何能幫助研究者建立理論的相關原始概念資料皆可納入 (Strauss & Corbin 1990)。根據本研究之研究目的：探討購併專案在不同生命週期中衍生的資訊系統整合管理問題、風險及其影響和效益等，進行異質資訊系統整合併管理模式之建構。資料收集準則是設定以「購併相關

關鍵因素（Mergers and Acquisitions）」、「企業資源規劃系統之導入（ERP Implementation）」與「異質資訊系統整合（IS integration）」等為文獻搜尋之關鍵字。搜尋的國內資料庫主要為 CEPS 中文期刊資料庫與全國碩博士論文網；搜尋的國外資料庫主要為 EBSCO 資料庫與 Science Direct On Site（SDOS）資料庫，其次，本研究採用的文獻以 1985-2005 年間的文獻為主。進行紮根理論前，必須閱讀所蒐集之文章，進而篩選和保留與本研究目的相關之文獻。由上述條件所收集之資料結果，共有 33 篇購併相關關鍵因素文獻。

二、資料分析

Strauss 與 Corbin（1990）提出三種質性資料編碼登錄法，包括開放編碼（open coding）、主軸編碼（axial coding）及選擇編碼（selective coding）；開放編碼是第一次對最近蒐集到的資料所執行的工作，主軸性譯碼的目的，是把開放性抽樣及譯碼所發現的範疇及其副範疇，更明確的結合在一起，並在其間尋找變異過程的證據，選擇性譯碼的目標在於把資料裡的範疇，依面向層次統合成一個理論，為有方向且明確的區別性抽樣，精心選擇所要抽樣的人及事，以便驗證、補強未發展成熟的範疇或是範疇間的關係。

在紮根理論中，開放性譯碼是所有譯碼型式的基礎，因此，經由文獻蒐集資料後，便針對原始資料進行開放性譯碼。舉例而言：Appelbaum 等（2000）文章中指出：「在各種不同的方面提供清楚的、一致的和最新的資料，將增加職員的能力及生產力影響其公司的表現且藉由達成創造維持競爭的利。企業的文化，雖然反抗改變，但適當溝通則有助於購併的成功。」主要詮釋於「溝通係非常重要之購併管理相關議題」，故將其編列入溝通的概念化建構。

本研究在主軸譯碼中，將開放性譯碼所發現之現象及關鍵因素概念化為 26 個範疇，譯碼原則係以各個現象及關鍵因素所代表的性質及方向分門別類。在完成主軸性譯碼後，可獲得所研究現象之主題式的概念，而若要進一步建立理論，則要更深一層去進行選擇性編碼，建立「核心範疇」。研究者從面對的現象中萃取出一個核心範疇，也就是從主軸性譯碼中所獲得的範疇中，找出一個可以代表它們核心概念之更為抽象的命名，本研究採用 Leem 與 Kim（2004）的五個整合階段，將 26 個主軸譯碼的資料分別區分為功能性整合、程序整合、企業整合以及產業整合四個階段，最後再形成典範模式，期能對新的外部環境和自然地累積創造資料成為新的商業模型。

三、概念建構及理論端模型

本研究在參考 Leem 與 Kim（2004）五個整合階段的模型後，所建構之本研究

的模型中，在功能性整合中有七個重要的範疇，分別為標準化、客製化修改、流程整合、界面整合、專業人士共同參與評估、資料整合及資訊科技單位勝任。在程序整合中，則勾選出四個重要範疇：技術整合、系統整合、軟體整合及資料庫整合。在企業整合中，則占最多文獻討論的版本，其範疇高達 12 個：文化的衝突、目標清楚定義、計劃制定、員工的信念及支持、員工的教育訓練、時間和費用的落實、組織資源、結構與制度、溝通協調改革、管理者支持、職員抵抗和變革管理。而產業整合的三個範疇分別是供應商與顧問的後續支援、系統成本和問題的提出。最後的典範形成，本研究則認為應是前面四個階段整合完成後才能達成 Leem 與 Kim (2004) 所提出組織能容易地適應新的外部環境和自然地累積創造資料之新的商業模型。故進而更改成為以下之理論端雛型如圖 2 所示。此外，本研究藉由 Appelbaum 等 (2000) 所發表的文獻中將購併專案的生命週期分為三階段；分別為購併前階段 (Pre-merger stage)、購併中階段 (During the merger stage) 及購併後階段 (Post-merger stage)。並以個案研究方式，驗證本研究所建構階段雛型如何對應在企業購併階段。

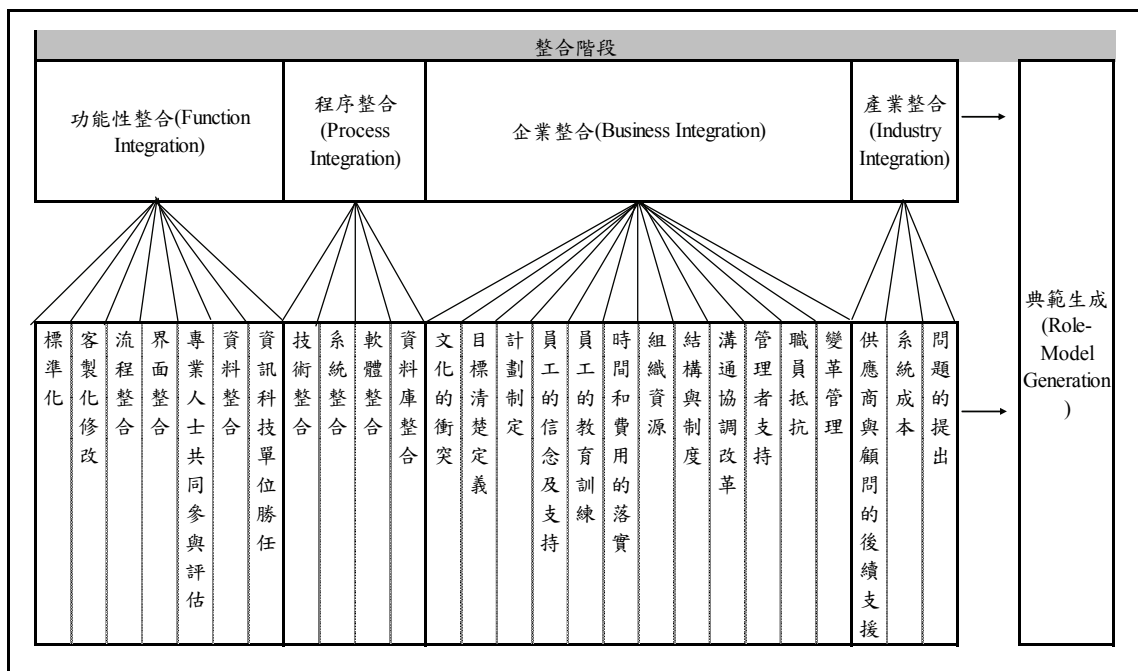


圖 2：本研究理論端雛型

伍、個案研究實證分析

本研究將針對資訊系統整合議題進行，並以企業購併母（總）、子（分）公司在異質資訊系統情況下之資訊系統整合做為研究調查背景，藉由 ERP 系統整併為

例來探討購併後母、子公司兩個異質資訊系統的整合議題並期望求出其整併的雛型架構。續上節紮根理論之操作產出理論的雛型後，本節進入實務端個案研究的實證，關於研究實證的部份將由個案選定開始，續而蒐集個案相關資料及各項來源，透過個案類別分析及解釋，最後分享實務端資訊系統整合的參考模型。

一、個案介紹及選擇

2003 年 11 月 8 日，全球最大電子設備合同製造商之一 H 集團宣佈收購網路通信設備生產商 A 公司（臺灣無線通訊的龍頭。其主要產品包括筆記本電腦相關產品和無線通訊資料機模組等，特別是纜線資料機(Cable Modem)，在 2001~2002 年全球市場份額為 12%左右，列世界第三位。）的所有流通在外股份。兩公司確定 2004 年 3 月 19 日為收購日，收購以換股方式進行，H 集團將以 0.672 股股票交換 1 股 A 公司股票，交易總金額約為 367 億新臺幣，大約折合為 10.8 億美元。成為臺灣網路通信業交易金額最大的一起併購案。依據以下四大要件的篩選，故選定上述宣布合併案的 H 集團及 A 公司做為本研究個案的選擇，前三項係具備本研究目的特質即購併專案事件、購併後兩個異質資訊系統並存、ERP 系統的整併，而第四項則以 Yin（1994）對於單一個案所列的要件，其說明分述如下：

- 購併專案事件

宣布進行吸收合併專案的 H 集團（存續公司）及 A 公司（消滅公司），其公告之併購目的：預計兩家公司合併後所帶來的巨大綜效將為股東、員工及客戶創造多贏，而併購後預計產生之效益有二：(1)藉由產業垂直整合、降低製造成本，更加強化 3C 資訊產業之競爭力。(2)藉由結合雙方在資訊產品領域之資源，提升營運績效，更突顯公司之併行開發、同步製造及全球發貨能力。

- 購併後兩個異質資訊系統並存

在資訊系統的作業上，H 集團採用鼎新公司之 TIP TOP ERP 系統；而 A 公司則選擇全球最大軟體公司產品—SAP ERP 系統。此兩套系統的程式邏輯完全不同，在產出資訊的整合中引發研究的啟動。

- ERP 系統的整併

此個案的整併具備兩項特質，分別是第一階段新舊系統的轉換（A 公司在合併後其 ERP 系統由 IBM 的 BPCS 系統改導入 SAP 系統）以及第二階段的產出資訊整合（由於吸收合併於每年營所稅申報須提供合併報表，故異質資訊系統整合變成勢在必行，但其整合的困難度及引發的狀況皆為有趣的研究議題）。

- Yin (1994) 建議啟示性個案 (revelatory case) 情況下很適合單一個案的設計。揭示性個案為以往所無法接觸了解的案例。由於研究者角色係為本個案員工之一，故具備以往所無法接觸了解的案例以及特殊個案等要件。

二、資料收集

資料來源說明共分為兩部份，首先次級資料來源包括個案公司所提供的內部文件檔案，及相關主題的會議資料、建議方案、訓練記錄等。其次是以直接訪談所得到的資料為主，以下針對初步規劃及結果說明：本研究針對研究目的及個案特性，主要資料蒐集來源如下：

(一) 次級資料

- 文件：個案相關信件、備忘錄、公報、會議的議程、通知與紀錄、行政文件，如計劃書、進度報告或剪報以及出現在大眾媒體的其他文章等。
- 直接觀察與參與觀察：由於研究者的角色，在個案裡不但是研究者也是參與者，故可同時透過觀察，取得一些相關行為以及環境條件的資訊，這種觀察可以作為個案研究的另一種證據的來源。
- 檔案紀錄：公開說明書相關記錄、各大媒體報導相關記錄、相關重大訊息公告相關記錄等。此外，本研究亦取得個案公司內部購併專案相關記錄、個案公司資訊系統轉換檔案相關記錄、個案公司資訊系統整併問題相關記錄以及 ERP 導入專案時間問題記錄等。由於本研究在資料收集方面涉及直接觀察與參與觀察，這些檔案可作為公正客觀的資料，以協助研究者在詮釋資料的客觀驗證，並降低研究者在資料解讀與分析上之盲點與定見 (Yin 1994)。

(二) 初級資料—直接訪談

訪談類型採用開放式的進行方式，研究者可以問關鍵回答者有關的事實，或是問回答者對於事件的看法；在一些特別的情況下，研究者甚至可以要求回答者提出自己的對於某事件的觀點，並且利用上述資料作進一步探討的基礎。至於訪談結果，採紀錄或是錄音的方式進行。本研究使用個案研究訪談大綱做為執行個案研究之指導綱要。個案研究訪談大綱中包含訪談作業步驟與受訪對象等作業細節，同時擬定相關訪談議題，每一議題均可對應研究所需之證據。在個案訪談過程中，研究者亦秉持多聽少說、誠懇態度與不預設立場等原則來進行，以減少資料收集中所產生之可能誤差 (林佩璇 2000)。

- 訪談方式及工具：利用開放性問卷以獲取主要研究議題驗證，研究工具可分為研究者本身、問卷、錄音器材及記事本。

- 訪談大綱：以理論端建構之概念模型五個整合階段做類比問卷設計依據；另以理論端建構之時間模型三個階段做時間序列問卷設計之依據。此外，在進行訪談時視受訪者及環境情況決定研究工具輔助程度，如錄音器材的使用或訪談內容的深度等。
- 訪談對象設定：本研究目的係購併後異質資訊系統整合及個案 ERP 導入專案研究，故受訪者須具備以下特質：(1)經歷購併前後期之年資；(2)為該部門或者該專案之 Key user；(3)實際為異質資訊系統整合作業人員。本研究期望透過資料分析的過程中能針對企業購併整合問題作為研究主題，研究購併過程異質資訊系統整合進行方式？購併中不同生命週期間議題及影響因素為何？整體地影響效益為何？其融合機制及解決方案又是什麼作一系列的探討。在整份問卷的架構上以概念模型五個整合階段以及時間模型三個階段來分類訪談，對個案公司所提供的相關資料以及公司書面之文件之相關次級資料，再進行加以歸納、整理。個案訪談對象表 1 如下：

表 1：個案訪談對象表

NO	職稱	組織別（公司別）	年資	訪談時間
A1	課長	行政（A）	5	2~3 小時
A2	專員	財會（A）	2	2~3 小時
A3	資深工程師	資訊（A）	5	3~4 小時
A4	工程師	研發（A）	11	2~3 小時
A5	工程師	製造（A）	2	3~4 小時
A6	專員	採購（A）	2	2~3 小時
A7	資深專員	業務（A）	5	2~3 小時
H1	專員	總公司（H）	2	3~4 小時

三、個案分析

為從初級（訪談稿）和次級資料中，浮現本研究概念模型中五個整合階段之管理議題。本研究採用 Miles 與 Huberman（1994）的資料分析方式，以主旨譯碼將受訪成員的訪談內容以段落別彙整至各整合階段之相同議題。經由分析與比較後，產生下述各整合階段之管理議題內容摘要。

（一）功能整合（Function Integration）

本研究整理訪談內容後，發現功能整合階段所產生的管理問題包含客製化修改、流程整合、界面整合、專業人士共同參與評估、新系統功能、資料整合、資

訊科技單位勝任、標準化等。表 2 為本研究在個案訪談人員針對功能整合階段所彙總之相關議題。

表 2：管理議題彙總表（功能整合階段）

管理議題（說明）	個案訪談參與人員							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	H1
客製化修改（說明：應用範圍限制而所需進行的系統修改）		◎		◎	◎			◎
流程整合（說明：企業再造工程，作業程序的調整配合）	◎		◎		◎			
介面整合（說明：界面系統整合，特定功能需求，建立模組，查詢模組）		◎			◎			◎
專業人士共同參與評估（說明：整合過程中，統籌會計、法律等相關專業人士共同參與評估）			◎					
新系統功能（說明：系統整合後所產生的新系統功能）		◎		◎	◎	◎	◎	◎
資料整合（說明：包含文件控制、資料管理、資料傳送、資料轉換、資料控制和流程）				◎	◎		◎	
資訊科技單位勝任（說明：專案執行者與資訊科技單位對於系統整合是否勝任）				◎	◎			◎
標準化概念（說明：系統整合過程中相關標準作業流程）								◎

1. 客製化修改

客製化融合了兩種系統的優點，以原先的客製化技術及購併公司資訊資源分配來達到整併的功能，而且新的資訊系統帶來更先進的發展，只使用相近的成本和時間就達成目標。一位 H 公司總公司專員說：

「系統整合過程中，客製化技術使得企業能依照企業流程變更，迅速客製調整系統功能。」~H1

2. 流程整合

在兩公司進行資訊系統整合過程中，結合兩個不同的企業流程實在不容易卻也是必行之徑。特別是兩個公司作業流程不同，被購併的公司必須被迫要迎合購併公司的制度及流程，另一方面由於作業流程不同，只要沒有一樣，將會加深整合工作的困難化。一位 A 公司的製造部工程師說：

「兩個公司作業不同，會影響作業程序，如供應商主檔的申請，若不規劃好，會影響買料、生產斷線等」。~A5

兩系統整合過程中重要的執行事件包含重新檢視 SOP、配合新系統上線、重新檢視企業之作業流程及使用新系統所提供之管理功能（例如管理報表，能進行有效率之資訊取得）。而流程整合成功與否的關鍵在於參與成員。一位 A 公司資訊部門資深工程師說：

「關鍵因素在於人，在乎的是要有經驗豐富的顧問以及對整個作業流程熟悉的 Key User」。~A3

因此，流程整合部分，需合理化利用人員，並最大限度的發揮人員的作用，從而戰略性地改變了工作流和業務流程重組的前景，工作流程與企業系統直接連接，改善整個企業人員的績效、效率及人員管理，還能快速地實現成本節省。

3. 介面整合

整併後的新系統提供人性化的操作界面，新系統在功能面上表現 SAP 系統接近目前 Windows 作業系統操作介面，相較舊系統的 DOS 版作業系統的操作，使用者對於介面的操作較為容易。一位 H 公司總公司專員說：

「WINDOWS 版較人性化；新系統在功能面上表現 SAP 系統較接近目前 OFFICE 作業系統操作，有著 Windows 般界面，而舊系統則延用舊的作業系統 DOS 版的操作，較不人性化。」~H1

因此，整併後的新系統提供一致化的使用界面，讓使用單位更能事半功倍在工作上面，瞭解使用者需求進而加強彌補原先的不足，才能完善的做到界面整合的目的。

4. 專業人士共同參與評估

兩系統整合過程中，專業人士共同參與評估是不可或缺的工作之一。由於資訊系統經常過於龐大與複雜，故兩系統整合專案都需要引進對系統有深入了解的專業人士來協助企業評估、安裝與調整系統。一位 A 公司資訊部門資深工程師在訪談中提出：

「系統整合有困難的是對新系統的認知有誤或者輔導者經驗不足以及需求非新系統的標準功能（此需有經驗的顧問設計開發新增功能、界面等……」。~A3

因此，不論在結合兩個不同個體的系統或者是作業上，除了事先應借助專業人士的專業能力外，作業面的專業也要注意，尤其是處於作業最前端的業務及生產單位及最後端的會計單位的專業，才能在系統導入時更加順利無誤。

5. 新系統功能

兩公司整合後之新系統，較接近目前 OFFICE 作業系統操作。新系統的功能性較強大，許多以前需要人工作業的部份，現在較具有表格化的功能，較有利工作需求的使用，並縮短許多作業時間可以作更多的事情。一位 A 公司採購部門專員說：

「由於新系統的導入，在使用上面發現一個以前沒有的功能，就是資料可以回溯前置單據，不須在不同的地方再找一次，使用起來，方便多了。新系統控管較嚴謹，新系統具比較性」。~A6

在導入新系統時除了要顧慮到兩個企業的整合外，新系統的功能更是一大要素，一個成功的 ERP 系統的建立有利於從標準業務流程上比較不同類型、不同行業、不同規模的企業流程的相似性、可複製性、流程改造功能性。

6. 資料整合

ERP 系統重視資料的完整性，兩公司整合後之新系統，將原先分散在企業各角落之資料整合起來，主檔部分由總公司控管。不過資料整合過程中，使用者仍有其困擾之處。一位 A 公司製造部門工程師說：

「兩公司報表需求不同，轉換後才發現資料整合速度很慢，會影響作業時效」。~A5

因此，各應用系統間資料的相互參照，可減少資料的重複輸入、修改，確保資料的準確性、一致性和完整性，避免資料錯誤，可顯著提高使用者的辦公效率。

7. 資訊科技單位勝任

兩公司系統整合過程中，許多技術問題需要逐步解決，包含所有與軟硬體相關的技術支援、建立測試環境、協助擬定測試計劃、新舊資料庫轉換、系統外部加掛應用程式的驗收、網路／硬體／周邊設備與軟體的維護、各伺服器與工作站的管理與故障排除、資料庫伺服器效能的微調，以及 ERP 系統正式上線後的例行性系統維護與資料備份。而此過程則交於專案團隊負責規劃與執行。一位 A 公司研發單位工程師說：

「專案負責人的重要，趨勢所逼，我們公司是由 MIS 來規劃，故資訊部門的重要性不言可喻」。~A4

因此，在整合資訊系統的整併中，資訊科技單位的勝任便具備一個很重要的角色，如專業能力的考量、專案導入的思考層級、事前規劃的完備等均影響整個專案的進行。

8. 標準化概念

兩系統整合後之標準化的管理資訊系統，其帶來的優勢包含可以促進逐步

實現財務、業務及生產流程的一體化管理。再者可以節省大量的行政人力物力，讓公司流程標準化而精簡，達到最高的效率。一位 H 總公司專員表示：

「系統整合後，標準化的管理資訊系統，不但能減少繁雜冗長的作業時間，更能使得系統使用者與新進人員都有一個標準化的流程可遵循。」~H1

（二）程序整合（Process Integration）

本研究整理訪談內容後，發現程序整合階段所產生的管理問題包含技術整合、系統整合、軟體整合、資料庫整合等。表 3 為本研究在個案訪談人員針對程序整合階段所彙總之相關議題。

表 3：管理議題彙總表（程序整合階段）

管理議題（說明）	個案訪談參與人員							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	H1
技術整合（說明：整合 ERP 複雜的系統技術）	◎			◎		◎		◎
系統整合（說明：作業系統、電腦系統的整合）	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
軟體整合（說明：ERP 軟體的結構，適當的軟體與其他軟體的整合）			◎				◎	
資料庫整合（說明：異質資料庫的控制、資料庫管理）	◎				◎		◎	◎

1. 技術整合

資訊系統所牽涉的技術層面相當複雜，所以若兩資訊系統在整合過程中有不相容的情況，或者是硬體設備和網路架構無法達到系統軟體的要求時，便會造成系統技術整合的困難。一位 H 公司總公司專員說：

「兩資訊系統整合，試 RUN 時間與錯誤導向測試需加強，否則會導致統一系統（同一主機）系統會變慢、作業負載過重。」~H1

因此，兩公司在系統技術整合部分，應透過轉換程式開發或介面元件開發，進行模擬環境與設計流程的改善或整合，以提升技術整合的效率。

2. 系統整合

系統整合過程中，建立不同系統及設備間的資料交流管道，可縮點作業時間、減少人力資源的浪費、維持資料一致性、增加系統效率。在企業 e 化的過程中，無疑是相當重要的一環。一位 A 公司資訊部門資深工程師指出：

「同為 ERP 系統，因此兩系統整合最基本的作業為對各功能模組之對應，以及配合新系統之基本資料檔如何自舊系統完整導出。另外在保有原

先的機制外，同時在轉換時能順便做流程改善並善用新系統之標準功能。為了後端財會系統整合，財會基本資料檔主要內容要儘可能一致是此最基本的因素」。~A3

3. 軟體整合

兩系統整合後，相關軟體間之作業配合亦重要，例如會計軟體整合進銷存軟體後，可自動抓取進銷存系統的資料，並自動產生傳票分錄。一位 A 公司業務部門資深專員認為：

「將 ETAS 或 ETC 導入預訂量 (forecast) 中，或是如何轉換界面導入是系統整合需注意的事項」。~A7

4. 資料庫整合

在不同資訊系統領域所建立的數位資料形式，會產生頗大的差異，為了考量不同的使用者需求，以及資料庫存取資料的效率等因素，再加上不同資料供應商提供資料庫功能與格式上的差異，資料庫的標準化確實是一個相當困難解決的問題。一位製造部門專員表示：

「主檔的建立具影響性，若前端作業沒做好，會影響後端作業，若能在資料庫整合就完成，就不會有這個問題，系統更仔細，新系統的功能加大，資料庫連結更好，查詢資料將更方便」。~A5

(三) 企業整合 (Business Integration)

本研究整理訪談內容後，發現企業整合階段所產生的管理問題包含文化的衝突、計劃制定、員工的教育訓練、時間和費用的落實、組織資源、結構與制度、溝通協調改革、管理者的支持、職員抵抗、變革管理等。表 4 為本研究在個案訪談人員針對企業整合階段所彙總之相關議題。

表 4：管理議題彙總表（企業整合階段）

管理議題（說明）	個案訪談參與人員							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	H1
文化的衝突（說明：表達最初組織文化的將受到一定的維持及重視）	◎		◎	◎				
計劃制定（說明：檢視 ERP 整合策略、專案排程與規劃）				◎				
員工的教育訓練（說明：系統整合時，相關的員工教育與訓練）	◎	◎			◎	◎	◎	

管理議題（說明）	個案訪談參與人員							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	H1
時間和費用之落實（說明：系統整合時間和費用之落實）		◎				◎	◎	◎
組織資源（說明：系統整合時，適當的財務及管理資源）			◎					
結構與制度（說明：組織的結構和資源、組織資源、組織發展、變革與組織的結構）	◎		◎			◎		◎
溝通協調改革（說明：主管的事先溝通、協調，與員工溝通）	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎
管理者的支持（說明：高階主管的支持與承諾）	◎							
職員抵抗（說明：系統整合後，員工對新系統的排斥程度）					◎	◎	◎	◎
變革管理（說明：變革管理的風格和觀念）							◎	◎

1. 文化的衝突

兩企業資訊系統的整合，其過程中常有許多問題需要解決與溝通，然而組織文化往往會影響整合的成果與效率。一位 A 公司行政部門課長說：

「基本上兩個不同組織架構的東西，要整併起來就一定會有問題，如文化差異性、管理者的角度等」。~A1

因此，不同的文化造就不同的企業風氣及作業模式，兩個不同的企業其所造就的作業方式首先要考慮到其文化的異同，透過不同的文化融合或瞭解造就商業整合的第一步。

2. 計劃制定

在資訊系統的整合中，企業擬定完善且全面的計畫書與時程表，清楚列示整合目標、資源的安排、整合的方法與技術。一位 A 公司研發部門工程師說：

「企業合併後，在資訊系統整合部分，不論是計劃制定或預算執行，皆須持續檢視」。~A4

3. 員工的教育訓練

企業在系統整合中除了著重在系統面的試行外，亦重視員工的充分教育訓練。一位 A 公司製造部門工程師表示：

「要熟悉新系統，教育訓練是最重要的。特別要讓使用者了解，前端錯誤操作將影響後端正式使用。」~A5

由於整合後之 ERP 系統仍存在其複雜性，因此訓練員工是關鍵的過程之一

(Bingi et al. 1999)。給予充分的教育訓練，員工則能夠熟稔運用整合後的系統去達成組織目標。此外，教育訓練可讓員工認知錯誤使用系統對組織之影響 (Stedman 1998)。而 MIS 人員的培訓是導入前和導入後都一樣重要的課題，尤其是目前 ERP 軟體人員欠缺，必須做好培訓；而使用單位也培養「種子教官」，成為使用單位的教育訓練人員，使新系統順暢運行。

4. 時間和費用之落實

在組織方面，系統整合專案經理詳列整個合併專案所能獲得的時間、人力與資金等資源。同時，在系統整合的初期，企業本身應先評估自己本身的需求目標、以及對新系統所能夠帶來的期望。同時，企業對於購併雙方內部各部門業務的流程程序，要能仔細的衡量並列出各重要的功能，進一步擬訂新系統成本與資源的需求（包括時間、軟體的成本與人力的費用）之估算。一位 H 公司總公司專員說：

「公司在系統整合部分有成立專案小組，統整兩組織對於資訊之需求，並規畫與追蹤新系統整合進度與預算狀況。」~H1

5. 組織資源

ERP 系統整合所需要花費的成本很高，包括系統的軟體與硬體及顧問公司所收取的顧問費，企業在整合過程中，除了專案團隊控制與有效利用組織資源外，企業內部各部門成員亦體認資源共享的重要性。一位 A 公司資訊部門資深工程師說：

「各自運行的資訊系統，原本獨立無關，因為要交流，資訊要整合，資源要共享，因此朝向在相同的系統平台運作而努力。」~A3

6. 結構與制度

關於結構與制度而言，總公司的限制最為明顯。這問題對於兩公司在企業購併或企業整合中會有所影響，特別是總公司會產生恐龍效應，而子公司為消極的配合。一位 A 公司行政部門課長說：

「購併後才能知道，兩個公司在各方面磨合，不一定是總公司影響分公司或是分公司影響總公司，購併會有人力資源組織重編制、重劃分等問題。」~A1

組織的結構，包括正式化、集權化的程度，及組織的複雜度，都對系統的整合結果有影響。此外像是組織的規模與資訊化的程度，也多少影響 ERP 的導入結果。

7. 溝通協調改革

系統整合過程中公司時常面對企業文化的問題，造成跨部門的協調困難、進度跟催不易。一位 A 公司行政部門課長 (A1) 說：

「由於合併後採用集團式經營，不再像以前一樣在同一個組織或地

方，增加溝通困難，相對地增加溝通成本及效益性」。~A1

系統整合專案推動的力量必須由企業本身的專案召集人發起、強勢要求、主動協助排除困難、以及專案進度定期向最高領導人報告，才能在執行上產生力量，進度跟催產生效果、促使專案順利進行。

8. 管理者的支持

在系統的整合上，除了需要花費相當龐大的資金與人力成本之外，更重要的是系統的整合將對於企業架構與作業流程進行必要的變革，此對企業影響很大。換言之，高階主管必須親身參與導入的工作，如此才能帶動組織內部參與配合相關工作。一位 A 公司的行政部門課長說：

「新系統整合過程，部分員工難免打從心裡反對，但為了順利推動整合工作，高階主管的支持與積極的參與，是整合成功不可或缺的。」~A1

其他有關系統整合實際作業的配合、整合規劃過程的討論、基礎建設的資料完整性、正確度則需靠整個企業共同來推動執行，以及主管的強勢要求來達成，其中牽涉到相當多的流程和權責的問題，並不是一朝一夕之間就能夠達成的，更重要的是要能改正存在於公司本身一些錯誤的做法與習慣，管理者本身也應該宣示決心，上行下效才會成功。另外，高階主管需向各部份宣導此類系統專案之重要性，此舉有助於組織效益之實現（McGowan & Madey 1998）。

9. 職員抵抗

ERP 的整合會影響到資訊揭露的程度或工作流程的改變，這些都會動到企業內部原來的權力結構，因此易造成員工心理的抗拒。一位 H 總公司專員說：

「往往員工的適應，一關一關的問題，很多的規定不同，造成一開始的不順」。~H1

另外，一位 A 公司製造部門工程師也說：

「有些員工的抱怨新系統不好用、不習慣、為何要換及可不可以換回去原來的系統等怨言」。~A5

因此，要解決職員抵抗這個困難，使 ERP 整合過程更加順利，可透過高階主管認可的各項獎懲措施，來降低企業內部員工的反彈。

10. 變革管理

由於 ERP 系統整合花費相當高、集團太大管理不易，且必須配合企業流程改造，對企業而言是一項重大的組織變革。Luecke（2003）提到企業可透過 7 大步驟達到成功的變革管理，而這 7 大步驟其實也是導入 ERP 時應該要特別注意的：共同認清問題與解決方法、發展共識，瞭解如何針對競爭力重組和管理、確認領導階層、將重心放在成果而非活動上、從外而內，

而非由上而下進行變革、透過正式的政策、體制與架構將成功制度化以及因應變革過程中的問題，監視並調整策略。一位 A 公司業務部門資深專員認為：

「對公司而言，這次購併所引發之資訊系統整合，已全面影響公司的人員、科技，甚至於流程。雖然不易管理，但公司已適當進行權責區分，並進行全面性的溝通與協調，降低過程中發生的衝突與抗拒。」~A7

（四）產業整合階段

本研究整理訪談內容後，發現企業整合階段所產生的管理問題包含供應商與顧問的後續支援、客戶管理、問題的提出、集團資源等。表 5 為本研究在個案訪談人員針對產業整合階段所彙總之相關議題。

表 5：管理議題彙總表（產業整合階段）

管理議題（說明）	個案訪談參與人員							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	H1
供應商與顧問的後續支援（說明：客戶端顧問與 ERP 系統顧問的選擇及配合）	◎	◎	◎		◎			◎
客戶管理（說明：系統整合後，對於客戶之管理方式）							◎	◎
問題的提出（說明：整合過程中相關問題之提出）		◎	◎	◎	◎	◎		
集團資源概念（說明：系統整合後對於集團資源之影響）	◎				◎		◎	◎

1. 供應商與顧問的後續支援

供應鏈中的上下游廠商在合作的過程中常伴隨有資訊交換的需求。尚未系統整合的供應鏈可能經由電話查詢、傳真、Email 進行資訊的交換，系統整合後的供應鏈在雙方議定資訊內容後，則由系統與系統直接進行資訊交流。另外在顧問後續支援部分，由於集團名聲的關係，許多員工都覺得在廠商協助或者講師安排上，都比以前方便多了。一位 A 公司資訊部門資深工程師說：

「供應商會以總公司之採購策略而調整，相關 EDI 及 B2B 作業之調整與配合是必須的。」~A3

2. 客戶管理

在作業方面，購併前就準備好了客戶通知信，須通知客戶改名、溝通、安

撫客戶。購併後客戶管理的部份在於客戶主檔的限制與總公司的規定等部分。一位 A 公司業務部門資深專員說：

「系統整合後不影響出貨，但有客戶主動關心，害怕對它們造成改變。不過這是一個趨勢，客戶都能接受」。~A7

系統整合初期規劃往往影響日後系統使用的順暢，至於如何分析、導正企業現有流程，並將系統流程結合，同時專案進度的掌控，對於客戶問題是否能即時回應，皆是系統整合中所需注意的事項。

3. 問題的提出

在整合系統正式上線前，ERP 導入團隊要開始擬訂系統正式上線的計劃，讓資料在系統中進行運作中，找出有問題的部份，並了解造成差異的原因，以確保所有舊系統的資料均可轉入整合的 ERP 系統之中。一位資訊部門資深工程師說：

「在各自系統中定義的代碼，配合系統之作業設定或許會有不同」。~A3
再者，企業針對系統軟硬體做最後的測試與確認工作，並設立系統支援小組，以回答使用者的問題與排除系統的故障。在 ERP 系統正式上線前，要對其系統做預防保養的檢查，以確保 ERP 系統隨時保持最佳的狀態，以便通過整合測試的系統能順利上線。

4. 集團資源概念

因為資料經過整合，資料的擷取會變得更為快速正確，對資料挖掘及主管資訊系統的建立，均可提供完整的資料服務。在整合系統下，資訊可以很快速的整合在一起，因此內部的稽核和控制就更加容易，使資訊的投資報酬率越來越高。一位 A 公司的行政部門課長說：

「資訊系統整合其實如同整合公司資源運用，可使企業達成經濟規模。另外因為資料經過整合，集團組織間資料的擷取會變得更為快速正確。」~A1

（五）典範形成階段

由於廠務與人力因總公司關係漸漸移至大陸投資，整個台灣模式要改由大陸經營模式，所以系統需不斷修改與試作執行。整個系統與模組的形成在經過不同時期及不同的影響因素的變以後才能發展出最佳典範，也就類似會後檢討的作用來達到最佳模型。一位 A 公司製造部門工程師說：

「整合過程中，系統一直用一直改，若能提早進行兩個系統之異同比較，對於事業群的整合將有幫助」。~A5

另一方面，經由整理初級和次級資料對時間模型三個整合階段資料之分析結果如下：

1. 購併前階段：分析後發現結果概念為供應商與顧問的後續支援、客戶管理、問題的提出、集團資源，此結果表示大多企業在購併前會考慮到的部份應為產業整合，也就是老闆們的考量居多。
2. 購併時階段：該部分的研究結果概念為技術整合、系統整合、客製化修改、流程整合、界面整合、專業人士共同參與評估、軟體整合、新系統功能、資料庫整合、資料整合、資訊科技單位勝任、標準化，表示在購併時，兩個企業才會開始考慮到如何將兩家公司的資源、系統或者是帳務整合在一起。
3. 購併後階段：其結果概念為文化的衝突、計劃制定、員工的教育訓練、時間和費用的落實、組織資源、結構與制度、溝通協調改革、管理者的支持、職員抵抗、變革管理，表示兩個公司在購併完成，資源系統整合後，就會發現兩個公司的文化、人員等方面差異均會影響公司運作及發展。

彙整以上結論，從時間序列出發點的探討結果，明顯在於產業整合階段的改變，原本理論端演練決定產業整合階段的重點應著重在合併前階段，透過個案的實證發生，企業整合不僅在合併前會著重於產業性整合，而在合併後對於供應鏈產生的產業性整合方面，如客戶的安撫及供應商的強勢趨勢等，均在合併後引發一連串的作業。其模型結論如圖 3。

四、討論

本研究透過紮根理論對於異質系統整合提出理論端雛型，並藉由實證端個案研究來實證該理論端雛型。從個案分析中，發現在功能性整合、企業整合與產業整合等階段中，理論與個案研究發現有些許差異。本研究於此討論各整合階段中，產生這些差異之原因。

首先是在功能性整合階段，相較於理論端所建構之範疇，本研究從個案分析中，發現新系統整合為一需增加之新範疇。由於跨組織系統整合，系統功能的新增與擴展是可預期的，但現存系統的整合需求與限制在整合中亦須多加考量。

其次於企業整合階段，本研究從個案分析，未發現理論端所建構之雛型中，目標清楚定義、員工的信念與支持等範疇。本研究發現由於個案對象（購併母子公司）皆屬於大規模公司，因此企業購併前已對組織成員進行溝通與協調，以至於資訊系統整合時，有明確的目標並取得員工的支持。然而本研究推論此結果應為個案情境所致。

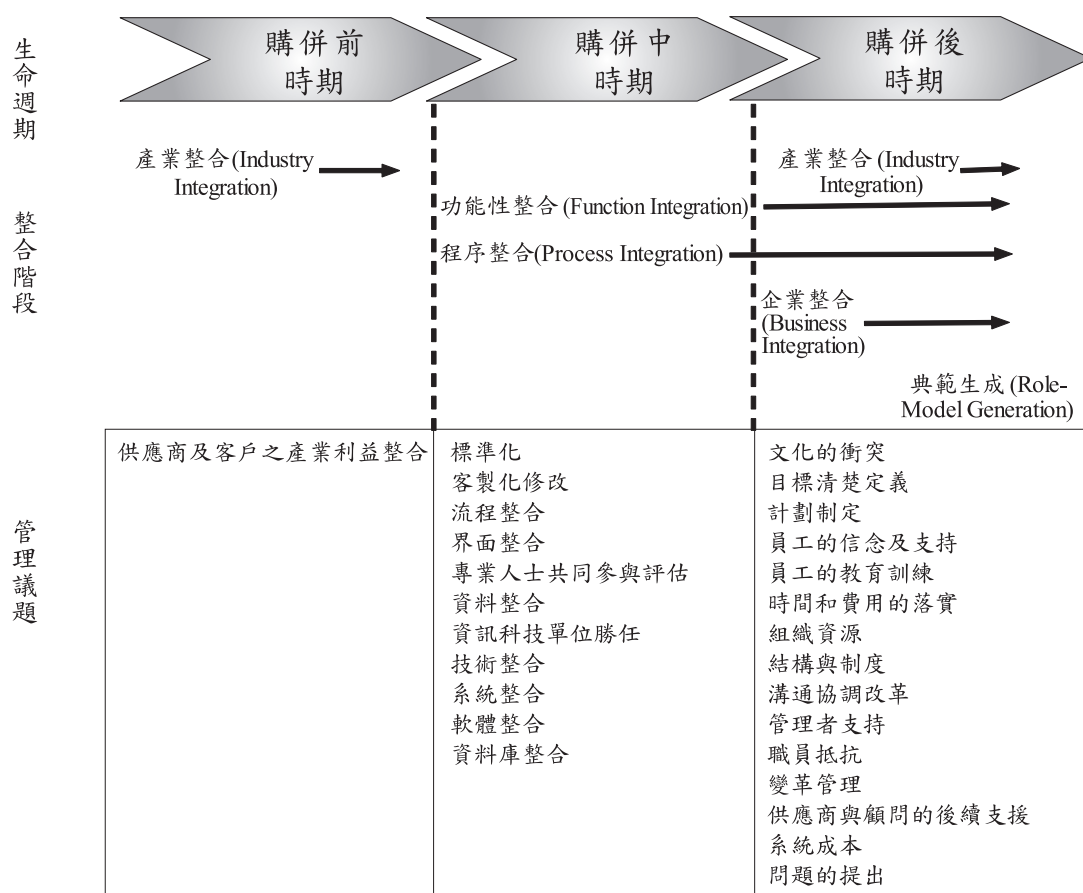


圖 3：企業購併中異質資訊系統整合模式

最後在產業整合階段，本研究從個案分析，未發現理論端所建構之雛型中系統成本範疇。一般而言，成本為系統導入時重要之考量因素。此差異可能由於個案公司已預期系統成本為購併過程中必要之支出，且高階主管已給予這些花費相當的支持與承諾。然而，客戶管理與集團資源概念等兩範疇，卻在本研究個案分析中，探索出理論端無發現之重要範疇。由於企業購併後，客戶相關資訊亦在資訊系統整合中須經適當處理。因此，降低客戶對於系統整合後影響營運之疑慮，是企業管理的重點。集團資源概念亦為本研究重要之發現，相較於一般資訊系統導入，跨組織整合之資訊系統，可有效整合企業資料，提供效率化之資訊服務，並達成經濟規模與綜效，使集團資源更加活用。

陸、結論與建議

本研究針對資訊整合議題加以研究，並以企業購併（總）、子（分）公司在異

質資訊系統情況下之資訊傳遞整合做為研究調查背景，主要研究架構以文獻探討為出發點並採用紮根理論彙總理論端，另一方面以個案研究方式彙總實務端，續而比較討論理論及實務面導出異質資訊系統整合管理模式之研究。研究成果為：(1)學術上：許多文獻探討在企業電子趨勢下 ERP 導入之相關議題，卻忽略其他外在非理性權力理論可能性因素，本研究除了具體化購併後母、子公司 IT 融合機制外，也相對提醒其他學者應考慮到環境變遷所引發問題，而不只是對企業內外因素做文章。(2)實務上：目前購併的風潮不但不會終止更有可能漫延並拓大產業範圍，本研究有助於企業在購併或者被購併的同時，在 IT 融合方面達成最佳化並避免無謂程序及防止整合失敗再發生。(3)政策上：Grossman 與 Hart(1986)及 Gammelgaard (2004)均認為透過收購與合併的進行，不但可快速提升一國的國際化程度，企業的持續成長亦能因而有效達成。我國政府在極力追求國家整體競爭力提升的導向下，期待經過此研究之努力，能找出適合未來競合環境的企業營運模式，使本國企業有更高的國際競爭力。

本研究為個案公司的分析與調查，其研究結論對其他產業的應用有其限制，建議後續研究者從不同產業之異質資訊系統模式進行比較分析。此外，本研究在購併（總）公司與子（分）公司的受訪人數與職級有部分落差，後續相關研究可加以探討母子公司間在不同單位的成員，對於系統整合的過程所遭遇的問題與看法等，進行更深入之比較。針對始無前例的研究最重要的就是田野研究精神，建議後續研究者，在不同的研究因子加以探討，而非侷限在本研究或者其他研究範圍，相信會有更多意外並有貢獻的發現。購併對於企業尋求合適的經營模式有相當大的助益，相信購併案的研究主題應不僅限於此，建議未來研究可嘗試選擇不同主題進行，以期擴大購併相關研究。對於企業實務界的建議，則期望經營者能在考量購併案對企業利益多寡的同時，對於兩個不同個體的組織合併前所做的準備能更充分，相信能更接近利潤極大化的目的。

參考文獻

- 王文字(1998)，『世界主要國家併購相關法律規定之比較』，*經濟情勢暨評論季刊*，第四卷，第二期，頁 60-102。
- 台灣經濟研究院(2004)，*國內廠商跨國併購環境分析及政府在企業國際化之角色*，經濟部研發會，台北。
- 伍忠賢(2006)，*科技管理*，五南出版社，台北。
- 全球併購研究中心(2005)，*中國併購報告*，<http://www.online-ma.com/chinese/baodao/index.asp> (存取日期 2006/12/18)。
- 余尚武、江玉柏(1998)，『影響企業購併成敗之因素與策略探討』，*經濟情勢暨評論*。

- 論季刊，第四卷，第二期，頁 125-144。
- 林尚平、羅旭華、許書銘（2011），『組織條件與購併後組織管理之構形關係：以台灣金融產業為例』，*管理評論*，第三十卷，第四期，頁 66-98。
- 林佩璇（2000），『個案研究及其在教育研究上的應用』，載於中正大學主編，*質的教育研究方法*，麗文文化，高雄，頁 239-262。
- 林東清（2005），*資訊管理—e 化企業的核心競爭能力*，智勝文化出版社，台北。
- 陳玉麟（2011），『外部創新多元性、吸收能力，與創新產出：以台灣 2000 年到 2004 年上市公司為例』，*臺大管理論叢*，第二十二卷，第一期，頁 199-237。
- 陳妙玲、陳欣瑜（2010），『金融控股公司購併後業務多角化對財務績效之影響：以成本與市場相關表現為中介變數』，*臺大管理論叢*，第二十卷，第二期，頁 251-272。
- 楊子青、白景文（2010），『機械業企業資源規劃與自動倉儲系統整合之個案研究』，*電子商務學報*，第十二卷，第二期，頁 267-285。
- Aladwani, A.M. (2001), 'Change management strategies for successful ERP implementation', *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 266-275.
- Aponovich, D. (2002), 'IS integration seen as key to merger success', available at http://www.cioupdate.com/reports/article.php/11050_999541 (accessed 27 March 2002).
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. and Hoeven, E. (2000), 'Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2)', *Management Decision*, Vol. 38, No. 10, pp. 674-684.
- Baird, R.W. (2005), 'Global M&A update', available at <http://www.rwbaird.com/research-insights/insight/ma-market-analysis.aspx> (accessed 6 May 2006).
- Bingi, P., Sharma, M. and Godla, J. (1999), 'Critical issues affecting and ERP implementation', *Information Systems Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 7-14.
- Bloomberg (2005), 'M&A outlook', available at <http://www.bloomberg.com/professional/> (accessed 22 October 2006).
- Brown, C.V., Clancy, G. and Scholer, R. (2003), 'A post-merger is integration success story: sallie mae', *MIS Quarterly Executive*, Vol. 2, No.1, pp. 15 -27.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. and Lewis, I.J.W. (1985), 'When cultures collide: the anatomy of a merger', *Human Relations*, Vol. 38, No. 5, pp. 477-500.
- Chan, Y., Huff, S.L., Barclay, D.W. and Copeland, D.G. (1997), 'Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment',

- Information Systems Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 125-150.
- Correia, M.F., Cunha, R.C. and Scholten, M. (2013), 'Impact of M&As on organizational performance: the moderating role of HRM centrality', *European Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 323-332.
- Eccles, R.G., Lanes, K.L. and Wilson, T.C. (1999), 'Are you paying too much for that acquisition?', *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 4, pp. 136-146.
- Gammelgaard, J. (2004), 'Access to competence: an emerging acquisition motive', *European Business Forum*, Vol. 17, pp. 44-47.
- Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B. and Sansoni, M. (1997), 'Information Systems integration in mergers and acquisitions: a normative model', *Information and Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 289-302.
- Granlund, M. (2003), 'Management accounting system integration in corporate mergers: a case study', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 208-243.
- Grossman, S.J. and Hart, O.D. (1986), 'The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pp. 691-719.
- Hasselbring, W. (2000), 'Information system integration association for computing machinery', *Communications of the ACM*, No.43, No. 6, pp. 32-38.
- Johnston, K. and Yetton, P. (1996), 'Fit, compatibility and models of change: integrating IS divisions in a bank merger', *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5, No. 3, pp. 189-211.
- Kee, M.R. (2003), 'To merge and acquire', *Industrial Engineer*, Vol. 35, No. 8, pp. 34-38.
- Leem, C.S. and Kim, I. (2004), 'An integrated evaluation system based on the continuous improvement model of IS performance', *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, No. 2, pp. 115-128.
- Luecke, R. (2003), *Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Madapusi, A. and D'Souza, D. (2005). 'Aligning ERP systems with international strategies', *Information Systems Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 7-17.
- McGowan, M.K. and Madey, G.R. (1998), 'Adoption and implementation of electronic data interchange', in Larson, R.J. and McGuire, E. (Eds.), *Information Systems Innovation and Diffusion: Issues and Directions*. Idea Group, London, UK, pp. 116-140.

- Mehta, M. and Hirschheim, R. (2007). 'Strategic alignment in mergers and acquisitions: theorizing IS integration decision making', *Journal of Association for Information Systems*, Vol. 8, No. 3, pp.143-174.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage, Newbury Park, CA.
- Morrison, J. and Floyd, D. (2000), 'Merger activity: solutions to Japan's economic downturn?', *Management Decision*, Vol. 38, No. 4, pp. 263-271.
- Novak, J.D. and Gowin, D.B. (1984), *Concept mapping for meaningful learning. _Learning How to Learn*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Pablo, E. (2013), 'Cross-border diversification through M&As in Latin America', *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 3, pp. 425-430.
- Park, Y.W., Fujimoto, T. and Hong P. (2012), 'Product architecture, organizational capabilities and IT integration for competitive advantage', *International Journal of Information Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 479-488.
- Roth, M.A., Wolfson, D.C., Kleewein, J.C. and Nelin, C.J. (2002), 'Information integration: a new generation of information technology', *IBM Systems Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 563-574.
- Sabherwal, R. and Chan, Y. (2001), 'Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders', *Information Systems Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 11-33.
- Schweiger, D.M. and Goulet, P.M. (2000). 'Integrating mergers and acquisitions: an international research review', *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 1, pp. 61-92.
- Stedman, C. (1998), 'ERP can magnify error', *Computerworld*, Vol. 32, No. 42, pp.1-3.
- Strauss, A.C. and Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Weber, Y. and Pliskin, N. (1996), 'The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness', *Information and Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 81-90.
- Wijnhoven, R., Spil, R., Stegwee, R. and Fa, R. (2006), 'Post-merger IT integration strategies: an IT alignment perspective', *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15, No.1, pp. 5-28
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research-Design and Method*, Sage, CA.