

會計師事務所與管理顧問公司聯盟之 經營績效探討*

陳燕錫

國立雲林科技大學會計系

陳瓊燕**

亞洲大學會計與資訊學系

摘要

本研究探討會計師事務所採取聯盟方式提供管理顧問業務對經營績效之影響。先將會計師事務所區分為全國型、區域型與地方型三種規模類型，再依 Miles and Snow (1978) 將事務所區分為防禦者與分析者兩種策略類型。實證結果發現，當不考慮策略類型時，不論全國型、區域型或地方型事務所，與管理顧問公司有聯盟者之經營績效皆勝過無聯盟者。若進一步考慮事務所採取之策略類型，當全國型事務所採取防禦者策略時，有聯盟者之績效並未優於無聯盟者。另外，提供管理顧問業務時，事務所應採取聯盟方式或由事務所本身較為有利？實證發現，在全國型事務所，由事務所本身提供對績效較有利；在區域型事務所，聯盟與否並沒有顯著的績效影響；在地方型事務所，採取防禦者策略且以聯盟方式提供管理顧問業務者之績效顯著優於採取分析者策略且非以聯盟方式提供者。

關鍵詞：會計師事務所、管顧公司、聯盟、績效

* 作者虔誠感謝兩位匿名評審委員、會計評論總編輯陳明進教授以及領域主編蔡揚宗教授，對本文所提供之諸多寶貴建議。

** 通訊作者電子信箱：joanchen@asia.edu.tw。地址：台中市霧峰區柳豐路 500 號。

收稿日：2012 年 8 月

接受日：2014 年 5 月

二審後接受

主審領域主編：蔡揚宗教授

Audit Firms' Alliance with Consulting Firms for Management Advisory Services and Operational Performance

Yahn-Shir Chen

Department of Accounting
National Yunlin University of Science and Technology

Chiung-Yen Chen*

Department of Accounting and Information Systems
Asia University

Abstract

This study investigates audit firms about the relation between providing management advisory service (MAS) through alliance with consulting firms and operational performance. The audit firms in our sample are classified into national, regional, and local firms. Based on Miles and Snow (1978), the audit firms are further classified as defender and analyzer, according to their organizational strategies. Our empirical results indicate that, for all of national, regional and local audit firms, those providing MAS through alliance with consulting firms show better performance than those without the alliance. However, we further consider the audit firm's organizational strategies and find that our national firms using defender strategy show worse performance with the allied consulting firms than without the alliance when providing MAS. We further examine whether the audit firms are more profitable rendering MAS by themselves or by alliance with consulting firms. The empirical results reveal that national firms are more profitable if providing MAS by themselves than by allied consulting firms. Regional firms show indifferent performance under both alternatives. However, local audit firms show better performance in the case of defenders providing MAS by allied consulting firms than the case of analyzers providing MAS without allied consulting firms.

Keywords: *Audit firms, Consulting firms, Alliance, Performance.*

* Corresponding author, email: joanchen@asia.edu.tw. Address: No.500, Lioufeng Rd., Wufeng, Taichung, Taiwan (R.O.C.).

Submitted August 2012

Accepted May 2014

After 2 rounds of review

Field Editor: Professor Yang-Tzong Tsay

壹、緒論

企業在邁入 21 世紀之際，面臨前所未有的挑戰，諸如競爭環境日益激烈、科技快速變遷、產品生命週期逐漸縮短、個別顧客的需求變化程度大，以及對產品品質的重視等種種變化趨勢(Hammer 1990)，使企業意識到再也無法單憑一己之力來維持競爭優勢，於是利用各種型態之聯盟，以取得互補性資產、關鍵性技術、社會地位或品牌聲譽，已成為企業迅速進入新市場、協助企業獲得新的競爭力最普遍採行的方法(Hamel 1999; Blodgett 1991)。而以服務企業為主的會計師業，自然亦無法自外於此浪潮。本研究的目的即是在探討會計師事務所與管顧公司之聯盟，對聯盟整體的績效是否有所助益。

台灣會計師產業在近二十年來，經歷三次重大變革，一是考試制度的鬆綁，造成事務所家數快速倍增(李文智、侍台誠與蔡彥卿 2003)。其次是行政院公平交易委員會於 1998 年 5 月公開宣布，會計師公會制定審計公費下限違法，遂而要求取消會計師的酬金標準，使事務所間原已存在的削價競爭加劇，進而影響事務所的獲利空間(陳燕錫、林昭伶與傅鍾仁 2008)。此外，記帳士法於 2004 年 6 月通過後，已可以合法經營記帳與報稅代理等業務，更是直接衝擊中小型事務所賴以生存的命脈。

然而危機之處亦是轉機所在。企業處在十倍速與無疆界時代，必須不斷地更新管理知識與提昇資訊科技，迫使企業紛紛尋求管理顧問服務，遂也開啟了會計師事務所的非審計業務市場。張重昭與林嬋娟(2000)針對會計師專業形象的問卷調查指出，約有半數(50.5%)的受訪企業，曾向事務所尋求管理顧問服務，且這些企業對事務所の形象認知較佳。該調查亦指出，在受訪的企業中，使用會計師專業服務達十年以上者約有半數(49.2%)，達五年以上者約為 87%，這種長期夥伴關係，與「知識外溢」的綜效，是會計師發展非審計業務的契機所在。會計師事務所提供的非審計業務包含有稅務規劃、稅務行政救濟、其他稅務業務、管理諮詢等，一般也定義為廣義的管理顧問業務(management advisory services, MASs)。

根據張重昭與林嬋娟(2000)、汪欣寧(1999)及林蓬榮(2000)之調查發現，除簽證業務外，事務所擅長的傳統非審計業務是稅務相關服務與工商登記，而管理顧問業務則是管顧公司之專長所在。因此，在面對管理顧問業務的蓬勃發展時，會計師事務所的因應方式之一為另設管顧公司並與其建立業務上之關係。此一關係，就股權結構而言，部分事務所擁有管顧公司 100% 的股權，但也有部分事務所為激勵管顧公司高階員工或資深管理顧問師，將部分股權釋出，惟此一股權結構為單向的，管顧公司與事務所無法如一般策略聯盟的股權結構般可以相互持股。因此，就股權結構而言，會計師事務所另設管顧公司，與一般所界定的策略聯盟定義並未完全吻合。然依據 Scott and Davis (2007) 之觀點，聯盟可以採取許多形式與達到許多目的(Alliance can take many forms and serve

many purposes.)。因此，會計師事務所與管顧公司之間的這種股權結構，實務上雖不多見但也是存在的。

就實際運作情況而言，會計師事務所另設之管顧公司可視為是事務所多角化經營策略之一，亦即將傳統簽證業務擴大到管理顧問業務，此外更可以改善會計師同時提供審計客戶管理顧問業務所帶來的超然獨立性問題（陳燕錫與李家琪 2006）。從實質層面而言，兩者為一種功能性之聯盟(functional alliance)，亦即兩者間為一種行銷聯盟(marketing alliance)，會計師事務所與管顧公司共同行銷成員個體的互補性產品或新產品。因此，本文係依據會計師事務所與管顧公司實際運作情況之層面，將兩者界定為聯盟關係。

實務上，事務所在經營範疇之定位，除了只經營傳統服務如簽證業務、報稅與記帳事務、工商登記等外，未跨足非傳統服務如管理諮詢、稅務行政救濟與稅務規劃等服務，惟亦有事務所提供全方位服務，包含傳統與非傳統服務等，甚至也有事務所僅做非傳統服務之管理顧問業務。此種經營範疇的不同，是否會影響事務所與管顧公司聯盟之整體績效？亦即事務所面對管理顧問業務的蓬勃發展，係選擇專心做一個傳統服務的提供者，而將管理顧問業務切割出去，由聯盟的管顧公司負責，或是完全將管理顧問業務置於事務所內，亦或是前述兩者同時並行，三者之間在經營績效上是否有所不同？

因此，為回答上述問題，本研究根據Miles and Snow (1978)策略類型理論之精神，將專精於提供傳統服務的事務所視為「防禦者」(Defender)，而積極開發管理顧問業務市場者為「探勘者」(Prospector)，至於兼營傳統本業與管理顧問業務等非傳統服務者為「分析者」(Analyzer)。再進一步探討事務所與管顧公司聯盟，是否隨著事務所採取不同策略類型而影響其經營績效。

陳燕錫與李家琪(2006)基於資源基礎理論，發現事務所利用與管顧公司聯盟，來拓展管理顧問業務，可同時提昇事務所本身與聯盟整體的經營績效，然而並未進一步細究事務所本身在經營範疇上的差異，是否會影響聯盟的效果。本研究利用策略類型及資源依賴理論，從組織模式與管理結構的角度，進一步探討事務所為了生存與成長，與管顧公司聯盟，發展管理顧問業務，何種策略類型的事務所，較能兼顧傳統業務的穩定成長與達成管理顧問業務等新服務領域的創新突破。因此本文延伸陳燕錫與李家琪(2006)之研究結果，進一步探討事務所與管顧公司聯盟之經營績效，是否因事務所採取不同策略類型而有所影響，以及要發展管理顧問業務，在組織設計上是置於事務所內或獨立於外部，何種型態對績效的提昇較有幫助。

本研究所關注的對象是非五大會計師事務所。根據Bröcheler, Maijor and Witteloostuijn (2004)的研究指出，審計市場呈現雙市場結構(dual market

structure)型態，亦即存在著少數的全國型事務所（亦即五大¹）與眾多的小型事務所（亦即非五大），而且迄今絕大多數的審計市場研究都針對五大或整個審計市場，其綜合性的研究結論未必適用於非五大，即使以五大或非五大做為樣本區分標準來探討，眾多的非五大在規模與客戶屬性上彼此間仍不盡相同，更何況非五大甚少是這方面研究的主題。我國的審計市場亦符合Bröcheler et al. (2004)指出的雙市場結構(Yang, Yang and Chen 2012)，尤其是我國中小企業林立，更是非五大事務所主要的服務對象，在經濟上自有其重要性，因此本文以非五大事務所為研究對象。再者，王泰昌與劉嘉雯(2002)在探討會計師考試錄取人數改變對審計市場之影響時指出，有關審計市場之實證或理論之研究，應特別注意規模變數的影響。張文瀾與吳幸螢(2005)更發現國內五大會計師事務所，挾其品牌聲譽之優勢，在激烈的市場競爭下，可額外拉大與競爭對手的超額市場佔有率差距，而非五大則無此現象。

此外，方世榮、張嘉雯與黃識銘(2003)等人認為，中小企業雖然具有彈性靈活等特性，但本身因資源缺乏、規模不經濟等特性，要在目前激烈競爭的環境下，自行以「內部成長」模式擴大規模，猶如深山採珠。相對的，中小企業可利用「外部成長」模式，透過組織間的長期合作關係，彼此共用資源，來達到降低經營成本與提高競爭力等目標。非五大會計師事務所亦是中小企業之一員，因此會計師業在歷經管制上的種種變革後，非五大事務所面臨比以往更大的競爭與挑戰之際，藉由與管顧公司聯盟之機制，是否能提昇彼此的競爭優勢，值得深入探討。本研究結果希望能對非五大會計師事務所，提供經營模式選擇決策上的建議，除補充這方面之相關文獻外，希望亦能引起各界對非五大會計師事務所的重視。同時，由於過去探討聯盟相關主題之研究，較少以知識服務業為對象，因此本文之結論或可做為顧問師、律師或設計師等服務業在經營管理上的參考。

除本節外，本研究其餘內容如下：第貳節為文獻探討與假說建立，第參節為研究方法，第肆節進行實證結果之分析，最後則為結論與建議。

貳、文獻回顧與假說發展

有關會計師事務所跨足管理顧問業務等非審計服務的相關研究，過去主要著重在關注此項業務是否對會計師超然獨立有所影響（如：Palmrose 1988; Parkash and Venable 1993; Firth 1997; DeFond, Raghunandan and Subramanyam 2002; Frankel, Johnson and Nelson 2002; Ashbaugh, LaFond and Mayhew 2003），

¹ 五大係指 Arthur Andersen; Deloitte and Touche; Ernst and Young; PricewaterhouseCoopers 及 KPMG; 由於 Arthur Andersen 因 Enron 事件於 2002 年迅速解體，五大遂變為四大。國內與其加盟的事務所分別為勤業、眾信、安永、資誠、安侯建業等五家大型事務所。其中，勤業、眾信於 2003 年 6 月 1 日合併，成為「勤業眾信」會計師事務所。為行文之便，本研究將這些與前述國際型事務所加盟的國內事務所統稱為五大。

或是探討非審計服務是否會影響審計公費（如：Simunic 1984; Simon 1985; Palmrose 1986; Magee and Tseng 1990; Turpen 1990）。至於站在事務所多角化經營策略角度，探討聯盟與經營績效關連性的相關研究則甚少。

Hillison and Kennelley (1988)以經濟效益的角度指出，會計師事務所提供管理顧問等非審計服務的經濟誘因，主要是來自於非審計服務收入能降低整體事務所的經營風險。透過企業不斷地增加非審計服務的需求，使事務所在審計業務飽和之際能獲取成長機會，同時使事務所的職務增加多樣化，有助於人才的吸引及維持(personnel attraction and retention)，避免事務所人員因審計工作例行性及缺乏變化的特性而心生倦勤。事務所可因此滿足客戶多元的需求，同時非審計服務的訴訟風險遠低於審計業務，進而可有效達到分散經營風險的機會。

根據美國Accounting Today的報導，恩隆(Enron)案爆發前的2000年，美國會計師事務所營收調查報告顯示，國際性及全國性前12大事務所簽證服務、稅務服務及管理顧問業務的收入比重分別為35%、21%及44% (Arens, Elder and Beasley 2003)，可明顯看出會計師事務所整體收入中非審計業務的重要性，尤其是管理顧問業務已凌駕其他項目，成為事務所的關鍵收入項目。經過恩隆案後，各界懷疑事務所無法超然獨立而爭相撻伐事務所提供的管理顧問業務，美國會計師界在自律與他律雙重影響下，確實進行業務上之調整。根據Accounting Today所報導的國際性及全國性前12大事務所簽證服務、稅務服務及管理顧問業務的收入比重，於2010年已分別為47.50%、28.83%及23.67% (Arens, Elder and Beasley 2012)。美國也於2002年頒布沙賓法案 (Sarbanes-Oxley Act of 2002，又稱為「企業改革法」)，其中，第201條及第202條規定，註冊會計師事務所若為發行公司提供查核簽證，則不得對該發行公司提供9類有關之非審計服務，若屬於非限制提供的非審計服務，則須經審計委員會事前核准及揭露服務項目及公費。在台灣，證交所及證期局並未限制簽證會計師提供公開發行公司非審計服務，但為了避免恩隆案等事件重演，我國於2002年10月3日修訂了「證券發行人財務報告編製準則」之規定，要求給付簽證會計師非審計費用過高或審計費用過低之上市、櫃公司，都須揭露公費資訊，且2007年12月公佈的會計師法第47條第1項第6款也進一步規定：「會計師有下列情事之一者，不得承辦財務報告之簽證工作：執行管理諮詢或其他非簽證業務而足以影響獨立性」。但並未限制事務所不得提供管理顧問業務等非審計服務。

有鑑於此，事務所在多角化的過程應以何種組織方式來經營管理顧問業務，方能積極發展又能符合相關規定呢？彭尚武 (2003)曾以問卷的方式進行調查，將事務所提供非審計服務之方式劃分為四種：1.負責會計師單獨提供；2.成立專案小組；3.另設立管理顧問部門負責；4.事務所另設立管顧公司。結果發現大型事務所全部都有「另設立管顧公司」，是各規模的事務所中設立比例最高者，而中型事務所亦達到42.1%，小型事務所則為14.8%。其次，大型事務所以「另設立管理顧問公司」方式來經營管理顧問業務的比例高達100%；而

中型事務所採「專案任務小組」的比例最高有57.9%，至於小型事務所則以「負責會計師」的79.7%比例最高²。且相較之下，除了大型事務所在前三種方式所占比重相當外，在中小型事務所，皆以另設立管理顧問部門負責所占比重最低。此調查發現實務上，不同規模的事務所經營管理顧問等非審計業務，在組織的設計上有不同的偏好。從企業的內部創業之統治模式(governance mode)來說，一般可以用組織層級(hierarchy)以及市場(market)之觀點加以分類(Williamson 1975, 1985)。事務所提供管理顧問業務之前三種方式是將創新事業單位直接放在企業內部，歸屬於某事業部之內或成立新事業部(new venture division)來培育此一新事業。而最後一種「另設立管顧公司」則是將此新事業衍生(spinoff)成為獨立的公司(Burgelman 1984)。

從專業性、外界對會計師獨立性的要求與組織所擁有的內部資源而言，或許可以說明為何大型事務所都有另設管顧公司，而中小型事務所則比例較低。大型事務所因有承接公開發行公司之審計業務，影響所及是對事務所的超然獨立性要求亦高，因此勢必有礙於事務所爭取受查公司的管理顧問業務。其次，從吳琮璠(2005)的調查顯示，我國各個行業別公司之簽證情形，並沒有形成某一會計師事務所對特殊產業有簽證獨占之情形，亦即事務所的審計客戶可能分布於各產業。當事務所面對不同產業，勢必要投入人力鑽研該產業特有的知識，因此這些大型事務所無形間可以累積各產業的知識與人力資本，無論是從事務所衍生管顧公司，或在市場上尋求與管顧公司進行結盟，大型事務所具有的資源都較中小型事務所來得雄厚，也更具迫切性。

事務所另設的管顧公司若由事務所衍生，則為事務所擁有部分或全部股權的子公司，是一獨立的營運單位，因此事務所與衍生公司的關係不再是內部的從屬關係，事務所必須給予管顧公司更多的自主權(洪廣朋、史習安與廖珮如2001)。此外，管顧公司若由結盟而來，則雙方原本就是獨立營運的個體。因此事務所與管顧公司之關係，可能分屬涉及股權或非涉及股權之聯盟。然而聯盟廠商之間，需要建立適當的互動模式與有效的管理機制，以降低聯盟之間的協調成本，與合作成果專享(appropriation)(Gulati and Singh 1998)及分工合作之間無可避免的衝突問題(Kale, Singh and Perlmutter 2000)，是個別成員自我保護並且學習或取得夥伴之互補性資產(知識與能力)的重要手段。因此聯盟雙方需有契約或明確的規範來約束，James (1985)從契約關係的觀點認為，聯盟是一種透過互利，過程相互依賴而維持的承諾。

沈維民(2002)曾利用分析性模式來探究會計師與管理顧問師是否應進行結盟，以便提供審計客戶更全面之管理諮詢服務。陳燕錫與李家琪(2006)基於資源基礎理論，探討會計師事務所與管顧公司聯盟，對經營績效之影響，該研究

² 彭尚武(2003)依員工人數在50人以下、50~299人及300人以上者，分別區分為小、中及大型會計師事務所。

認為管理顧問業務相對於事務所傳統業務如簽證、會計服務及工商登記，是具有較高度的專業性與獨特性，會計師如能藉由其另設之管顧公司，網羅管理顧問師提供管理顧問服務而形成聯盟的關係，使得聯盟中的事務所與管顧公司可以致力於各自專精的部分，再透過聯盟夥伴間資源的流通與連結，將可為雙方共同創造價值與維持競爭優勢。該研究的實證結果支持了上述論點，發現會計師與管顧公司聯盟能為事務所提升淨利，並因資源的流通與互補，擴大雙方的客戶群而增進整體聯盟的經營績效³。因此，根據上述文獻，我們可以合理推論非五大事務所與管顧公司聯盟，可預期有助於提昇整體的利益。因此建立如 H1：

H1：有與管顧公司聯盟之會計師事務所，其經營績效優於無聯盟者。

另外，根據 Porter (1996) 「以產品種類為基礎的定位」(variety-based positioning)之論述內容延伸可得，事務所可能選擇定位在提供傳統服務、非傳統服務，亦或兼顧前述兩者。傳統服務係屬於遵循相關法令規定的業務性質，而非傳統之管理顧問業務通常需要審視客戶的問題所在，並為其量身打造解決問題之方案，以達成企業問題之解決與客戶能力的提昇。除了仰賴管理顧問師之專業能力外，管理顧問師與客戶之間的配合關係，亦常是左右管理顧問業務品質之關鍵所在。就創新性而言，傳統服務自然不如非傳統性服務。若依 Miles and Snow (1978)策略類型理論觀點而言，創新是區別策略間差異的關鍵因素之一。學者在運用此策略分類時，亦常以產品、服務與市場創新做為關鍵的區分變項（如：Hambrick 1983; Zajac and Shortell 1989）。而 Delery and Doty (1996)則認為探勘者(Prospector)的創新程度最高，其次是分析者(Analyzer)，創新程度最低的則是防禦者(Defender)。

從理論驗證的角度而言，單一變項的區分標準具有資料分析的便利性（黃家齊 2003；Chadwick and Cappelli 1999）。因此，若依不同的創新程度來區分，定位於較不具備創新特性的傳統服務之會計師事務所可視為採取防禦者策略（以下簡稱「防禦者」事務所），而定位在較具創新性的非傳統服務之會計師事務所為採取探勘者策略（以下簡稱「探勘者」事務所），至於綜合前述兩者的是分析者策略（以下簡稱「分析者」事務所）。近年來，不論「防禦者」或「分析者」事務所，共同面臨的是傳統業務成長遲緩甚至是萎縮之情勢，如利用聯盟方式多角化到快速成長的管理顧問業務，應有助於提昇聯盟雙方的競爭優勢。實務上，由於少有會計師事務所採取探勘者策略，爰此，本研究建構「防禦者」與「分析者」事務所如H1a與H1b：

³ 陳燕錫與李家琪(2006) 在文中亦討論到會計師事務所本身就有提供管理顧問服務，為何還需要再與管理顧問師結盟，而另設管理顧問公司來提供管理顧問服務呢？他們認為主要考量因素有：專業性、獨立性及培養管理顧問師需要相當的培植時間與成本等成本效益因素。

H1a：屬防禦者策略之事務所中，有與管顧公司聯盟之事務所，其整體經營績效優於無聯盟者。

H1b：屬分析者策略之事務所中，有與管顧公司聯盟之事務所，其整體經營績效優於無聯盟者。

Miles and Snow (1978)在組織策略、結構與程序的研究中強調，防禦者的成長謹慎保守，其產能的擴張通常係由內部產生，較不會利用購併(acquisition)來達成，且可能會向前垂直整合，以減少經營範圍(business domain)的變化。相反地，探勘者是積極尋找新的投資機會，而分析者亦隨時準備快速朝向新產品或新市場移動，此兩者都可能藉由水平整合或多角化方式來擴張其經營範疇，McDaniel and Kolari (1987)研究美國銀行業時亦發現，「探勘者」與「分析者」均較「防禦者」有更大的比率採取水平整合策略。會計師事務所與管顧公司的聯盟，是連結彼此雙方相似的功能，可有效地運用資源，擴大經濟規模，使參與聯盟的成員提昇市場競爭之地位，即是採行水平方向的聯盟。

O'Reilly III and Tushman (2004)認為，組織設計與管理實務對兼顧傳統本業與突破創新兩方面的績效，都會產生直接且強大的影響。因此可以合理推測「防禦者」或「分析者」事務所與管顧公司聯盟，兩者在績效表現上可能會有所不同。部分學者如Doney and Cannon (1997)與Smith and Barclay (1997)認為，影響組織間長期關係導向的因素包括信任(trust)與依賴(dependence)。其中依賴性或互賴性經常被認為是導致企業間合作的主因(Andaleeb 1996)。亦即企業在營運中，鮮少有企業能夠完全由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己之力對抗環境的壓力，因而企業間會基於本身的專業形成自然分工，同時又相互依賴的事業共同體。換言之，「相互依賴」可說是資源有限，且組織或企業內部難以自足時，必須向環境中控制關鍵資源或要素的其他單位進行交換的一種關係(方世榮等 2003)。

由於「防禦者」的傳統業務內容幾乎完全與管顧公司相異，且偏向遵行法令或規則等特性，可能會導致員工專長或事務所文化趨向單一化，且在講究效率與風險之控管下，偏好正式的階層組織，著重事前的規劃與垂直的資訊溝通回饋系統，與管理顧問師的積極、彈性有相當大的差異。因此，防禦者事務所與管顧公司源於雙方業務與人員之特性上的差異，彼此的實質依賴關係不高，若加上雙方管理階層沒有積極密切合作，彼此很可能會流於業務的轉介，雙方真正在業務交流或支援的機會較少，容易成為O'Reilly III and Tushman (2004)所說的「無支援團隊」(unsupported teams)，亦即創新的業務是在既有的組織與管理階層之外自立門戶，而與傳統業務沒有產生密切合作關係。而這樣的組織設計，在O'Reilly III and Tushman (2004)的個案研究中發現，無論是傳統本業或創新業務的績效表現，都是最不理想的。

根據資源依賴理論(resource dependence theory)(Pfeffer and Salancik 2003)，當組織面臨資源交換與外部競爭環境不確定時，會傾向與外部環境中

重要的生產要素進行連結，亦即雖然組織本身擁有自己的資源，但也會互相依賴其他組織的資源。據此，已有管理顧問業務的分析者事務所與管顧公司聯盟，在客戶、專業知識與技術(know-how)的相互依賴上會比防禦者來得高。而從過去的文獻(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995; Lusch and Brown 1996)指出，當雙方互賴程度愈高，彼此雙方發展出長期關係導向也會愈高，則交易夥伴之強迫或投機性行為將會讓雙方造成嚴重損失，但若交易對彼此雙方皆有貢獻，且退出障礙愈高時，雙方會有強烈的動機來維持與加強現有關係，以達成雙贏之局面。此外，亦有學者(Kalwani and Narayandas 1995; Geyskens, Steenkamp and Kumar 1999)認為，當雙方互賴程度提高，將使成員基於情感因素而傾向維持合作關係，進而發展出長期導向的關係。而此長期導向的關係交換(relationship exchange)有助於企業獲得新的競爭力、更快速進入新的市場或推出更吸引人的產品，而為企業帶來長期績效之提昇。Kanter (2006)亦提出類似的看法，認為要使創新事業能夠成功，亟需強化原企業與新事業組織之間的全方位溝通、強化彼此的聯繫與合作。因此可以合理推測，「分析者」事務所與聯盟的管顧公司，彼此間在知識分享、溝通協調與合作上，將因為事務所對管理顧問業務的瞭解而可能會較為緊密，因而有助於彼此業務實質上的支援，共同提昇整體的競爭優勢，避免落入「無支援團隊」。其次，「分析者」與聯盟的管顧公司若能適當分工，則在面對獨立性要求的種種限制上，雖與有聯盟的「防禦者」是處於相同條件，然而在不涉及獨立性問題時，管理顧問業務係由事務所本身或是聯盟的管顧公司承接，在成本效益的考量上，「分析者」則比「防禦者」多了一個選擇的機制。因此推測在所有與管顧公司聯盟的事務所中，分析者整體經營績效優於防禦者。本文建構如H2：

H2：在有聯盟的事務所中，「分析者」事務所整體經營績效優於「防禦者」事務所。

然而事務所多角化的管理顧問業務若非以聯盟方式來運作，而是完全由事務所內部來承接，即是分析者。根據O'Reilly III and Tushman (2004)的創新組織分類方式，可能是以另外三種方式來運作，分別是「功能設計」(functional designs)，即是將創新功能完全整合於原組織架構之中。或以「跨功能的團隊」(cross-functional teams)—置身於既有管理層級之外，但在既有組織下運作(專案式組織)。亦或以「兼顧型組織」(ambidextrous organizations)—獨立部門各自擁有獨特的程序、結構與文化，但整合至既有的管理層級之中(歸屬同一高階主管管轄之獨立事業部組織)來運作。O'Reilly III and Tushman (2004)發現「兼顧型組織」在推出突破產品或服務時，成功比例遠勝於其他組織架構。「跨功能的團隊」與「無支援團隊」都沒有成功創造預期的突破，而「功能設計」團隊只有1/4達到目標。其次，對本業而言，幾乎所有採用「兼顧型組織」的案例，其本業的競爭力至少能維持原有的水準。但是採取「功能設計」、「跨功能的團隊」或「無支援團隊」時，傳統本業往往會退步。

根據O'Reilly III and Tushman (2004)的研究發現，「兼顧型組織」的表現會優於其他組織方式的原因是，「兼顧型組織」的結構容許各部門互相輔助充實(cross-fertilization)，又能避免相互污染(cross-contamination)。管理階層密切合作，使剛起步的部門得以分享本業部門的重要資源，如人才、專業、顧客等，但組織上的分離又能保有新部門維持獨特的行事程序、架構與文化，免於被常態業務所拖累。此外，既有的部門也受到保護，無須為推動新業務分心，而可以投注全副精力在營運、產品改善或顧客服務等方面的精益求精。

但以彭尚武(2003)的調查來說，台灣會計師界多角化的執行方式，大型以聯盟的方式另設管顧公司的比例高於其他組織設計，而中小型事務所採多事業部型態(multidivisional form)者反而最少，亦即內部化的「兼顧型組織」在會計師業反而不如其他行業普遍，主要的原因可能是法令或社會各界對會計師獨立性要求的意識日益高漲，亦或是中小型事務所礙於規模小，內部人力、技術相對不足，要以「內部成長」模式來擴大規模，無異是緣木求魚。因此偏向從外部市場尋求聯盟。

Bergh and Lawless (1998)認為當廠商所面對的環境不再單純穩定，趨向變動迅速且牽涉層面日益複雜時，部門間的協調成本會增加，導致廠商採取層級統治之成本愈高，因此對於新事業的發展，廠商會偏向選擇採取分割策略而不是整合的策略。同時各個獨立的事業體必須直接為其績效負責，故可避免多事業部型態搭便車而出現營運退步或是相互污染(cross-contamination)的問題(O'Reilly and Tushman 1996)。此外，Ito and Rose (2004)認為處在產品生命週期縮短、技術快速升級更新的環境，聯盟網絡(network of alliances)有助於聯盟成員達到規模、範疇與速度的經濟(economies of scale, scope, and speed)。特別是分析者事務所本身在承接管理顧問業務時，法規上的種種規定，可能會引起客戶疑慮而較無法順利推展此項業務。因此「分析者」的整體績效可能不及有聯盟的「防禦者」。故本文建構如H3：

H3：有聯盟的「防禦者」事務所，其整體經營績效優於無聯盟之「分析者」事務所。

參、研究方法

一、樣本來源

本研究實證資料取自我國行政院金融監督管理委員會的「會計師事務所服務業調查報告」，該資料庫雖然自1994年起已開始調查會計師事務所另行成立管顧公司之情形，但1998年財政部資訊處理系統更新，使得1998年前，有關管顧公司之相關資料均已遺失，故僅以1998至2010年等13年資料進行分析。

本研究以非五大會計師事務所為研究對象，在進行相關分析與實證時，將事務所分為三類，一為有公開發行公司財務簽證收入之聯合會計師事務所（以

下簡稱全國型)。另一為未承接公開發行公司財務簽證之聯合會計師事務所(以下簡稱區域型)。第三類為個人開業之獨資型會計師事務所(以下簡稱地方型)。

實務上不論何種型態之事務所，採取的競爭策略主要集中在防禦者或分析者。故在競爭策略方面，本文以防禦者及分析者為研究範圍。過去國外(Banker, Chang and Cunningham 2003)與國內(黃馨儀 1998)研究，將事務所業務區分為傳統服務與非傳統服務兩類，因此，本文之防禦者事務所係指全部業務收入來自下列一項或數項傳統服務者：公開發行簽證、融資簽證、其他財務簽證、所得稅簽證申報、工商登記及其他執行業務等。分析者事務所係指除了有來自前述之業外收入外，尚有稅務規劃、稅務行政救濟、其他稅務業務、管理諮詢等一項至數項非傳統服務收入者。

為檢測規模分類方式之適當性，本文以總執業收入與員工人數兩項做為規模之代理變數，進行差異檢定。從表1結果發現全國型、區域型與地方型事務所，總執業收入在兩兩相較之下，確實存在明顯的規模差異。而員工人數亦呈現同樣情形，因此上述分類方式應屬適當。

表 1 會計師事務所規模差異檢定

Panel A：總執業收入平均數差異檢定							
	樣本量	最大值	平均數	最小值	標準差	平均數差異	t 值
全國型	699	228,717,998	55,808,113	1,881,198	46,715,383	43,423,901	24.432***
區域型	2,317	53,944,617	12,384,212	1,162	9,237,466		
全國型	699	228,717,998	55,808,113	1,881,198	46,715,383	51,969,066	29.405***
地方型	6,412	14,351,600	3,839,047	297	3,029,394		
區域型	2,317	53,944,617	12,384,212	1,162	9,237,466	8,545,165	43.687***
地方型	6,412	14,351,600	3,839,047	297	3,029,394		
Panel B：員工人數平均數差異檢定							
	樣本量	最大值	平均數	最小值	標準差	平均數差異	t 值
全國型	699	411	57.74	3	51.53	41.13	20.926***
區域型	2,317	132	16.61	2	12.23		
全國型	699	411	57.74	3	51.53	51.62	26.472***
地方型	6,412	37	6.12	1	4.08		
區域型	2,317	132	16.61	2	12.23	10.49	40.446***
地方型	6,412	37	6.12	1	4.08		

表2為樣本數分配表，顯示會計師事務所所有、無與管顧公司聯盟的樣本數。樣本期間有與管顧公司聯盟的樣本總數為959，無聯盟者有8,469。在有聯盟的事務所中，若以事務所規模區分，全國型事務所的樣本為115、區域型事務所為342、地方型事務所為502。若依策略類型來分，防禦者事務所所有聯盟的樣本

總數為271，無聯盟者有3,181。分析者中有聯盟者為688，無聯盟者為5,288。在各類型事務所中，與管顧公司聯盟的樣本數，分析者皆大於防禦者。

表 2 會計師事務所樣本數分配表

策略類型		全國型	區域型	地方型	合計
有聯盟	防禦者	11	71	189	271
	分析者	104	271	313	688
	小計	115	342	502	959
無聯盟	防禦者	55	579	2,547	3,181
	分析者	529	1,396	3,363	5,288
	小計	584	1,975	5,910	8,469
合計		699	2,317	6,412	9,428

二、變數定義

(一) 應變數

就營運績效目標之選擇，Dodd and Favaro (2006)認為獲利與營收成長是相互衝突且難以兼顧的。公司若專注於短期盈餘目標，便須針對此一目標設計激勵誘因、強化預算執行之紀律，以設法讓新投資快速回收，如此將很可能導致因延後長期投資、降低服務品質，而削弱未來提昇盈餘之實力。此外，Collins-Dodd, Gordon and Smart (2004)在比較加拿大男女會計師事務所財務績效(financial performance)時，他們用總收入(gross revenue)當被解釋變數。本研究因而選擇以總營業收入為績效之衡量值，以檢測聯盟整體，在專業相互支援情形下，所創造的營業收入總合是否較無聯盟之事務所為佳。由於事務所擁有管顧公司絕對多數的股權，兩者間之關係為母子公司型態，本研究以會計師事務所及管顧公司兩者之全年各項收入總額，來表示聯盟整體的經營表現，並與無聯盟之會計師事務所之全年各項收入總額相比較。因此經營績效(*PRODTT*)的定義為：

無聯盟之會計師事務所經營績效(*PRODTT*) = 事務所全年各項收入總額。

事務所與管顧公司聯盟之整體經營績效(*PRODTT*) = 事務所全年各項收入總額 + 管顧公司全年收入總額。

(二) 實驗變數

本研究的實驗變數共有三項，一為事務所有無與管顧公司聯盟之虛擬變數(*DVMAS*)，1代表有聯盟，0則否；其次為策略類型(*COMSTRA*)虛擬變數，分別以1代表防禦者事務所；2代表分析者事務所。

(三) 控制變數

為提昇實證結果之可信度，理論上應將影響事務所策略類型與經營績效之可能干擾因素予以控制。因此，本文將文獻上曾討論或實證過的因素納入做為

控制變數。由於會計師事務所為一專門職業團體，從會計師法規定，執業會計師及其助理人員都必須具備大專院校以上學歷，方能執行會計師業務，且會計師法第十三條明訂會計師應持續進修，並授權全國會計師公會擬定持續進修辦法，訂明最低進修時數，由此可見一般的人力資本與特定的人力資本對事務所在經營上的重要性。Bröcheler et al. (2004)以荷蘭1,693家會計師事務所，研究其人力資本與事務所的經營績效發現，從業人員的教育程度愈高，通常愈能增加事務所的經營績效，而從業人員的經驗對於經營績效的影響，在事務所創始年度與存續期間有所不同，在設立年度，愈豐富的經驗，愈能增加事務所的績效，然而在爾後的存續期間，從業人員的經驗愈豐富，表示事務所的的人事老化，會降低事務所的績效⁴。然而Fasci and Valdez (1998)從美國會計師公會(AICPA)會員中隨機抽取個人事務所負責人男女各1,000人作調查，結果發現工作經驗明顯與事務所的獲利能力有關，亦即會計師的經驗愈豐富，事務所的獲利愈好，且事務所成立愈久，對事務所的績效愈有幫助。此外，Schmidt, Hunter and Outerbridge (1986)指出工作經驗會透過對工作知識的影響，間接提昇工作績效。因此預期會計師事務所從業人員的教育程度(EDU)及工作經驗(EXP)將與績效呈正相關。

本研究仿陳燕錫、黃嫩婷與許智順(2011)的作法，以取得某一學位所需投入之一般修業年數來計算員工教育程度。如以博士學位而言，約需 23 年，包含小學 6 年，國中 3 年，高中 3 年，大學 4 年，碩士班 2 年，博士班 5 年，其餘學歷所須修業年限依此類推。此變數的計算方式，以該事務所不同學歷人數乘上為取得該學歷所須投入之一般修業年限，再以從業員工總人數加以平減。詳細計算方式如下：

$$\text{教育程度(EDU)} = (\text{博士學歷員工人數} \times 23 + \text{碩士學歷員工人數} \times 18 + \text{大學學歷員工人數} \times 16 + \text{專科學歷員工人數} \times 14 + \text{高中職學歷員工人數} \times 12 + \text{其它學歷員工人數} \times 9) \div \text{從業員工總人數}。$$

工作經驗通常需要靠時間來累積，故先前多數研究運用事務所從業人員的年齡來估算事務所整體從業人員的工作經驗，例如 Fasci and Valdez (1998)、Bröcheler et al. (2004)、Collins-Dodd et al. (2004)以及 Chen, Chang and Lee (2008)。因此本研究仿照前述文獻之作法，估計整個事務所平均從業人員年齡，作為工作經驗的代理變數。本研究實證資料庫，按從業人員年齡區分為 25 歲以下、25-34 歲、35-44 歲、45-54 歲、55-64 歲及 65 歲以上等六個階層。此變數計算方式，本文採陳燕錫等(2011)之作法，以該事務所不同年齡階層人數乘上不同年齡階層的中位數，再以從業員工總人數加以平減。為了簡化起見，25 歲以下之年齡層的中位數設為 25，65 歲以上年齡層中位數則設為 65。其計算方式如下：

⁴ Bröcheler et al. (2004)在研究中係以會計師事務所的存活率來衡量事務所的經營績效。

工作經驗(*EXP*)= (25 歲以下從業員工人數*25 + 25-34 歲從業員工人數*30 + 35-44 歲從業員工人數*40 + 45-54 歲從業員工人數*50 + 55-64 歲從業員工人數*60 + 65 歲以上從業員工人數*65) ÷ 從業員工總人數。

教育訓練與經營績效之關係，大部分文獻均指出呈正向相關（如：黃同圳與許宏明 1996；Russell, Terborg and Powers 1985; Delaney and Huselid 1996; Creter and Summey 2003; Nafukho and Hinton 2003）。在會計師產業中，Chen et al. (2008)亦發現教育訓練能提昇事務所的經營績效。由於會計師產業係屬一專業與勞力密集的服務業，因此人力資源品質更是攸關事務所經營良窳的關鍵因素。隨著企業國際化與分工程度加深，經濟活動與交易型態愈趨複雜化，使得會計師所能提供的專業範圍及技術領域因而逐漸擴大，因此所需專業知識之深度及廣度也同時增加。會計師業最直接的因應之道就是透過專業教育訓練，以增進員工的專業知識來提昇服務品質。因此，本研究預期會計師事務所之教育訓練(*TRN*)愈多，其經營績效愈好。

此外，會計師事務所開業愈久，愈能累積人力資本與客戶來源。Cheng, Wang and Weng (2000)發現事務所之成立年數與技術效率間存在顯著的正相關，這可能係因事務所成立愈久，其學習效果愈佳所致。而Bröcheler et al. (2004)實證結果同樣顯示，會計師事務所的成立年數與經營績效呈正相關。因此，本研究亦將事務所成立年數(*AGE*)納入做為控制變數，並預期事務所成立愈久對績效愈有幫助。另考量各事務所的員工人數不同，亦可能會對事務所的績效產生影響，因此以員工人數(*FACTY*)做為事務所規模的控制變數。

經濟景氣的榮枯，往往會影響事務所的業務推展與公費的高低，進而構成影響事務所經營績效的重要因素。由於本文的研究資料涵蓋期間長達13年，在這麼長的時間中，景氣的變動並非事務所本身可以控制，但卻會影響事務所的績效。因此，本研究以國內生產毛額作為景氣好壞的衡量指標(*GDP*)，作為大環境變化之代理變數，以控制總體經濟的影響，並預期經濟景氣愈好，事務所的績效會愈佳。相關變數之定義彙總於表3。

三、實證模式

本研究利用樣本期間的觀察值，依橫斷面資料的方式進行多元迴歸分析，來檢測上述假說。首先以方程式(1)分析會計師事務所所有無與管顧公司聯盟對績效的影響情形，接著利用方程式(2)進一步分析有聯盟之事務所，不同策略類型對績效是否有所影響。迴歸模式列示如下：

$$PRODTT = \beta_0 + \beta_1 DVMAS + \beta_2 EDU + \beta_3 EXP + \beta_4 TRN + \beta_5 FACTY + \beta_6 AGE + \beta_7 GDP + \varepsilon. \quad (1)$$

$$PRODTT = \beta_0 + \beta_1 COMSTRA + \beta_2 EDU + \beta_3 EXP + \beta_4 TRN + \beta_5 FACTY + \beta_6 AGE + \beta_7 GDP + \varepsilon. \quad (2)$$

表3 變數定義

變數名稱	定義
會計師事務所未與管顧公司聯盟或事務所與管顧公司聯盟之整體經營績效(<i>PRODTT</i>)	事務所全年各項收入總額或事務所全年各項收入總額+管顧公司全年收入總額。
聯盟虛擬變數(<i>DVMAS</i>)	1：有與管顧公司聯盟之事務所； 0：未與管顧公司聯盟之事務所。
策略類型虛擬變數(<i>COMSTRA</i>)	1：防禦者；2：分析者。 業務收入來自下列一項或數項傳統服務之事務所為防禦者：公開發行簽證收入、融資簽證收入、其他財務簽證收入、所得稅簽證申報收入、工商登記收入及其他執行業務收入。 業務收入除了有來自前述傳統服務外，尚有下列一項或數項服務之事務所為分析者：稅務規劃收入、稅務行政救濟收入、其他稅務業務收入、管理諮詢收入。
教育程度(<i>EDU</i>)	以全體從業員工之學歷加權值為代理變數。
工作經驗(<i>EXP</i>)	以全體從業員工之平均年齡為代理變數。
教育訓練(<i>TRN</i>)	訓練費/從業員工總人數。
員工人數 (<i>FACTY</i>)	事務所從業員工總人數。
成立年數(<i>AGE</i>)	資料調查年度－開業年度+1。
經濟景氣指標(<i>GDP</i>)	我國經濟部所公佈的各年國內生產毛額。

肆、實證結果

一、敘述統計量

表 4 為樣本期間會計師事務所經營績效與控制變數之敘述性統計量。就經營績效(*PRODTT*)而言，Panel A 顯示「防禦者」中，全國型有聯盟之事務所平均總收入有 23,701,049 元，低於無聯盟的事務所 34,410,612 元。區域型有聯盟之平均總收入為 12,422,839 元，高於無聯盟的 9,112,222 元。地方型有聯盟之平均總收入為 5,554,146 元，無聯盟的則是 2,965,136 元。

Panel B 顯示「分析者」中，全國型有聯盟之事務所平均總收入 78,605,285 元，高於無聯盟的 54,218,575 元。區域型同樣是有聯盟者較無聯盟者高，分別是 15,839,624 元與 13,068,541 元。地方型依然是有聯盟者總收入較高，達 6,820,593 元，無聯盟者為 4,127,025 元。從 Panel A 與 Panel B 可以發現，除了「防禦者」之全國型外，有聯盟之事務所總收入均高於無聯盟者，且有聯盟之「分析者」，其各類型事務所總收入，均分別高於同類型中的「防禦者」。同樣的情形，亦出現在無聯盟的事務所。

其他控制變數方面，教育程度(*EDU*)平均介於 14 至 16 之間，表示員工平均教育水平在專科與大學之間。有聯盟的事務所其教育程度(*EDU*)普遍高於無

聯盟的事務所，僅有 Panel A 「防禦者」之地方型事務所及 Panel B 「分析者」之全國型事務所兩者例外。

而代表員工工作經驗(*EXP*)的平均年齡介於 32 至 37 歲。有趣的是不論「防禦者」或「分析者」，在各類型事務所中，有聯盟的員工工作經驗(*EXP*)均比無聯盟者來得少一些，幾乎呈現與教育程度(*EDU*)完全相反的情形，且皆呈現地方型的員工工作經驗(*EXP*)最長，區域型次之，全國型最短的現象，此意味著規模愈大的事務所，員工跳巢的情形愈多。教育訓練(*TRN*)平均介於 858 至 5,448 元之間，並沒有一致的呈現有聯盟或無聯盟之間孰高之情形。不過幾乎呈現「分析者」各類型之教育訓練(*TRN*)支出高於「防禦者」之情形。

表4 敘述統計量

Panel A：防禦者							
	<i>PRODTT</i>	<i>EDU</i>	<i>EXP</i>	<i>TRN</i>	<i>FACTY</i>	<i>AGE</i>	<i>GDP</i>
全國型 (N=11 ; 55)							
平均數	23,701,049 (34,410,612)	15.82 (15.17)	32.76 (34.63)	858.09 (5,711.23)	35.00 (37.76)	11.00 (14.45)	16,335 (14,735)
中位數	16,553,374 (25,455,412)	15.85 (15.20)	32.55 (34.14)	525.75 (1,252.72)	24.00 (40.00)	11.00 (15.00)	17,399 (14,519)
最大值	47,229,144 (87,690,879)	16.29 (16.59)	36.90 (46.00)	3,446.04 (51,550.20)	75.00 (75.00)	20.00 (41.00)	18,503 (18,503)
最小值	10,731,064 (1,881,198)	14.42 (12.10)	30.00 (29.33)	0 (0)	14.00 (5.00)	1.00 (2.00)	12,679 (12,679)
標準差	12,432,217 (24,160,859)	0.53 (0.82)	1.89 (3.18)	1,055.18 (9,709.69)	21.06 (20.80)	7.56 (7.72)	1,960 (1,821.51)
區域型 (N=71; 579)							
平均數	12,422,839 (9,112,222)	15.31 (15.11)	33.80 (36.71)	4,473.42 (3,805.21)	16.83 (14.59)	10.11 (12.24)	15,230 (15,460)
中位數	10,134,226 (7,149,120)	15.40 (15.00)	32.94 (35.71)	1,238.69 (589.20)	15.00 (12.00)	10.00 (11.00)	14,663 (15,714)
最大值	43,895,582 (42,390,585)	17.80 (20.50)	51.25 (58.00)	37,160.78 (69,189.44)	84.00 (132.00)	27.00 (99.00)	18,503 (18,503)
最小值	1,000,000 (1,162)	13.76 (11.82)	26.43 (26.25)	0 (0)	2.00 (2.00)	1.00 (1.00)	12,679 (12,679)
標準差	8,920,394 (7,078,317)	0.77 (0.93)	4.42 (5.40)	7,650.59 (7,740.81)	13.58 (10.77)	5.73 (8.57)	1,891 (1,943)
地方型 (N=189 ; 2,547)							
平均數	5,554,146 (2,965,136)	14.96 (15.05)	36.72 (39.49)	4,504.90 (5,517.87)	6.90 (5.63)	13.76 (11.57)	15,238 (15,272)
中位數	5,530,888 (2,311,495)	15.00 (15.00)	36.00 (38.33)	572.58 (130.11)	6.00 (5.00)	13.00 (10.00)	14,663 (14,663)
最大值	13,146,272 (14,339,426)	17.33 (23.00)	60.00 (70.00)	103,048.50 (549,841.04)	25.00 (26.00)	33.00 (97.00)	18,503 (18,503)
最小值	557,786 (510)	11.75 (9.00)	27.50 (26.25)	0 (0)	1.00 (1.00)	1.00 (1.00)	12,679 (12,679)
標準差	3,065,924 (2,608,993)	0.99 (1.23)	5.27 (7.89)	12,509.47 (18,912.73)	3.93 (3.93)	8.34 (9.17)	1,870 (1,960)

表 4 敘述統計量(續)

Panel B : 分析者							
	<i>PRODTT</i>	<i>EDU</i>	<i>EXP</i>	<i>TRN</i>	<i>FACTY</i>	<i>AGE</i>	<i>GDP</i>
全國型 (N=104 ; 529)							
平均數	78,605,285 (54,218,575)	15.45 (15.48)	32.29 (33.65)	4,938.09 (4,331.70)	78.87 (56.13)	15.89 (18.44)	14,517 (15,123)
中位數	56,946,605 (39,549,070)	15.47 (15.53)	31.79 (33.30)	2,258.31 (1,633.18)	54.00 (41.00)	15.00 (17.00)	13,609 (14,663)
最大值	228,717,998 (223,359,881)	18.19 (16.71)	39.17 (45.00)	61,524.01 (70,055.88)	411.00 (294.00)	72.00 (91.00)	18,503 (18,503)
最小值	8,514,394 (2,591,902)	14.23 (13.91)	28.18 (26.86)	0 (0)	8.00 (3.00)	2.00 (1.00)	12,679 (12,679)
標準差	63,204,688 (43,231,683)	0.54 (0.51)	2.27 (2.89)	8,378.28 (7,943.74)	78.73 (45.88)	8.58 (10.45)	1,688 (1,878)
區域型 (N=271 ; 1,396)							
平均數	15,839,624 (13,068,541)	15.46 (15.30)	34.91 (35.66)	5,447.85 (4,875.98)	18.03 (17.15)	12.20 (13.89)	15,306 (15,392)
中位數	14,100,000 (10,498,021)	15.54 (15.33)	34.38 (34.76)	1,758.00 (1,268.23)	15.00 (14.00)	12.00 (12.00)	14,663 (15,714)
最大值	50,828,366 (53,944,617)	17.35 (20.50)	51.25 (60.00)	87,981.65 (109,082.29)	65.00 (91.00)	54.00 (99.00)	18,503 (18,503)
最小值	508,378 (1,299)	11.85 (12.25)	27.78 (26.00)	0 (0)	2.00 (2.00)	1.00 (1.00)	12,679 (12,679)
標準差	9,308,658 (9,639,100)	0.76 (0.87)	4.02 (4.49)	11,066.21 (9,865.36)	11.02 (12.85)	6.85 (9.34)	1,911 (1,926)
地方型 (N=313 ; 3,363)							
平均數	6,820,593 (4,127,025)	15.09 (14.94)	36.31 (38.31)	4,519.10 (6,104.27)	7.69 (6.31)	10.92 (12.32)	15,316 (15,374)
中位數	6,446,455 (3,431,749)	15.14 (15.00)	35.26 (37.00)	814.54 (936.83)	7.00 (5.00)	10.00 (10.00)	14,663 (15,714)
最大值	14,292,099 (14,351,600)	18.00 (23.00)	60.00 (70.00)	73,950.89 (307,744.00)	25.00 (37.00)	99.00 (99.00)	18,503 (18,503)
最小值	511,017 (297)	11.20 (10.25)	25.71 (26.11)	0 (0)	1.00 (1.00)	1.00 (1.00)	12,679 (12,679)
標準差	3,241,363 (3,031,528)	1.12 (1.11)	5.46 (6.58)	9,369.82 (16,472.45)	4.29 (4.13)	9.44 (9.59)	1,967 (1,930)

註：

1.()的數字係表示無聯盟之會計師事務所的敘述統計量。

2. N表示樣本數。

3. 變數定義：

經營績效(*PRODTT*)：事務所全年各項收入總額或事務所全年各項收入總額+管顧公司全年收入總額；教育程度(*EDU*)：以全體從業員工之學歷加權值為代理變數；工作經驗(*EXP*)：以全體從業員工之平均年齡為代理變數；教育訓練(*TRN*)：訓練費/從業員工總人數；員工人數(*FACTY*)：事務所從業員工總人數；成立年數(*AGE*)：資料調查年度-開業年度+1；經濟景氣指標(*GDP*)：我國經濟部所公佈的各年國內生產毛額。

員工人數(*FACTY*)方面，「防禦者」平均介於 7~35 人，而分析者為 8~79 人左右，除 Panel A「防禦者」之全國型事務所外，均呈現有聯盟之人數較無聯盟者多的現象，且「分析者」各類型事務所的人數亦多於相對應的「防禦者」，此結果與 Smith, Guthrie and Chen (1989)等人認為，分析者的規模通常會比防禦者大之推論一致。

事務所成立年數(*AGE*)，「防禦者」平均介於 10 到 14 年之間，「分析者」則是 11 到 16 年之間。在所有樣本群中，除「防禦者」之地方型事務所外，皆呈現有聯盟之事務所成立年數比無聯盟者短。此似乎說明了後起的會計師想提昇競爭地位，聯盟似乎是其手段之一。

二、單變量分析

表 5 是樣本期間事務所有、無聯盟之經營績效差異檢定。Panel A 顯示在未考慮事務所策略類型之下，僅將全體樣本區分成有、無聯盟兩群，可以發現有聯盟事務所無論屬於全國型、區域型或地方型，其績效均比無聯盟的事務所來得高 (*t* 值分別是 3.460；5.918；18.219)。因此，單變量檢測之結果支持 H1。

但若進一步以策略類型來細分，可以發現聯盟並非一致地能提昇事務所的績效。表 5 之 Panel B 即顯示屬「防禦者」之事務所中，全國型呈現有聯盟者績效較差 (*t* 值是-1.426)。區域型與地方型則如預期，為有聯盟之事務所績效較好 (*t* 值分別是 3.607；11.309)。因此，H1a 僅在區域型與地方型事務所得得到支持。而同表 Panel C 中，「分析者」是一致地呈現有聯盟者之績效明顯較好 (*t* 值分別是 3.765；4.355；14.138)。因此，H1b 在全國型、區域型與地方型事務所均得到支持。

至於在所有與管顧公司聯盟之樣本中，何種策略類型會產生較好的績效呢？其結果列於 Panel D 中。結果顯示，全國型、區域型與地方型事務所，「分析者」之績效均明顯優於「防禦者」(*t* 值分別是 7.58；2.777；4.328)。故 H2 在全國型、區域型與地方型事務所均得到支持。

Panel E 是檢測事務所將管理顧問業務完全置於事務所內，或完全切割出去由獨立的管顧公司執行，何種組織設計能發揮較好之績效。結果顯示，無聯盟之「分析者」在全國型樣本中，績效明顯較有聯盟之「防禦者」為佳 (*t* 值是 7.58)，區域型樣本也有類似的情形，只是在統計上不顯著 (*t* 值是 0.553)。而地方型無聯盟之「分析者」，其績效顯著較有聯盟之「防禦者」差 (*t* 值是 -6.294)，亦即有聯盟的「防禦者」，其整體績效優於無聯盟之「分析者」，因此 H3 僅在地方型事務所得得到支持。

表 5 事務所所有無與管顧公司聯盟之經營績效差異檢定

事務所類型	PRODTT		
	全國型	區域型	地方型
Panel A：全體樣本有、無與管顧公司聯盟績效比較			
與管顧公司聯盟	73,353,575	15,130,291	6,343,783
未與管顧公司聯盟	52,353,099	11,908,689	3,626,292
平均數差異	21,000,476	3,221,602	2,717,491
t值	3.460 ^{***}	5.918 ^{***}	18.219 ^{***}
樣本數	115 ; 584	342 ; 1,975	502 ; 5,910
Panel B：屬「防禦者」之事務所，有、無與管顧公司聯盟績效比較			
與管顧公司聯盟	23,701,049	12,422,839	5,554,146
未與管顧公司聯盟	34,410,612	9,112,222	2,965,136
平均數差異	-10,709,564	3,310,617	2,589,010
t值	-1.426 [*]	3.607 ^{***}	11.309 ^{***}
樣本數	11 ; 55	71 ; 579	189 ; 2,547
Panel C：屬「分析者」之事務所，有、無與管顧公司聯盟績效比較			
與管顧公司聯盟	78,605,285	15,839,624	6,820,593
未與管顧公司聯盟	54,218,575	13,068,541	4,127,025
平均數差異	24,386,710	2,771,082	2,693,567
t值	3.765 ^{***}	4.355 ^{**}	14.138 ^{***}
樣本數	104 ; 529	271 ; 1396	313 ; 3,363
Panel D：與管顧公司聯盟之「分析者」與「防禦者」績效比較			
分析者	78,605,285	15,839,624	68,205,993
防禦者	23,701,049	12,422,839	5,554,146
平均數差異	54,904,236	3,416,785	1,266,447
t值	7.58 ^{***}	2.777 ^{***}	4.328 ^{***}
樣本數	104 ; 11	271 ; 71	313 ; 189
Panel E：無聯盟之「分析者」(管理顧問業務置於事務所內)與有聯盟之「防禦者」(管理顧問業務完全獨立於事務所外)績效比較			
無聯盟之分析者	54,218,575	13,068,541	4,127,025
有聯盟之防禦者	23,701,049	12,422,839	5,554,146
平均數差異	30,517,527	645,702	-1,427,120
t值	7.278 ^{***}	0.553	-6.294 ^{***}
樣本數	529 ; 11	1396 ; 71	3,363 ; 189

註：

1. 變數定義：經營績效(PRODTT)：事務所全年各項收入總額或事務所全年各項收入總額+管顧公司全年收入總額。
2. ^{***}代表1%之顯著水準，^{**}代表5%之顯著水準，^{*}代表10%之顯著水準。

三、迴歸結果分析

為瞭解迴歸模型自變數間是否有共線性的問題，我們先進行迴歸變數間之相關性分析。結果(未列表)顯示變數間均屬於低度相關，惟為穩健起見，在迴歸模型估計時，將利用變異數膨脹係數法(variance inflation factor, VIF)進行共線性檢測。

針對H1，本研究以方程式(1)進行分析。從表6顯示，聯盟虛擬變數(DVMAS)均顯著為正(t值分別是2.356；6.243；20.467)，表示不論全國型、區域型與地方型事務所，有聯盟之事務所，其績效較好。此結果與表5的Panel A單變量檢測結果一致。故H1得到支持。

表 6 會計師事務所所有無聯盟其經營績效之比較

	全國型 (N=699)		區域型 (N=2,317)		地方型 (N=6,412)	
	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF
實驗變數						
<i>DVMAS</i>	0.044 ^{***} (2.356)	1.06	0.087 ^{***} (6.243)	1.02	0.175 ^{***} (20.467)	1.01
控制變數						
<i>EDU</i>	0.129 ^{***} (6.193)	1.31	0.090 ^{***} (5.943)	1.22	0.041 ^{***} (4.413)	1.20
<i>EXP</i>	0.001 (0.052)	1.21	-0.024 [*] (-1.571)	1.27	-0.109 ^{***} (-10.790)	1.42
<i>TRN</i>	0.049 ^{**} (2.637)	1.05	0.113 ^{***} (8.148)	1.02	0.114 ^{***} (13.370)	1.01
<i>FACTY</i>	0.856 ^{***} (44.308)	1.12	0.733 ^{***} (48.480)	1.20	0.649 ^{***} (66.386)	1.33
<i>AGE</i>	0.078 ^{***} (4.138)	1.07	0.078 ^{***} (5.189)	1.19	0.113 ^{***} (11.947)	1.25
<i>GDP</i>	-0.023 (-1.092)	1.36	-0.017 (-1.076)	1.32	0.016 ^{**} (1.727)	1.14
F 值	330.980		421.104		1077.286	
Adj. R ²	0.768		0.559		0.540	

註：

- 1.各係數之t值顯示於括弧內。
- 2.所有模式估計值之檢定已經White (1980)之程序加以調整過。
- 3.各模式之自變數的VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯共線性(multicollinearity)存在。
- 4.***、**、*分別代表達到1%、5%、10%之顯著水準。當係數符號有做預期時為單尾檢定，否則為雙尾檢定。
- 5.變數定義：同表3。

控制變數部分，教育程度(*EDU*)、教育訓練(*TRN*)、員工人數(*FACTY*)與事務所成立年數(*AGE*)符合先前之預期，皆與績效呈顯著正相關。工作經驗(*EXP*)在全國型與績效沒有明顯關係，而區域型與地方型卻是與預期相反，與績效呈負相關。最後，經濟景氣指標(*GDP*)只有在地方型符合預期，與績效呈正向關係，其餘樣本群則與績效沒有顯著關係。

本研究進一步區分不同策略類型事務所，探討有無與管顧公司聯盟，其績效優劣之情形。表7的Panel A顯示，屬「防禦者」之事務所，全國型的聯盟虛擬變數(*DVMAS*)顯著為負(t值為-2.160)，此結果與表5的Panel A單變量檢測結果一致，表示有聯盟的事務所績效相對較差，亦即「防禦者」之全國型事務所利用聯盟仍無法提昇績效。此結果和陳燕錫與李家琪(2006)就全體會計師業實證發現，有聯盟之事務所的經營績效比無聯盟者好，及整體聯盟之經營績效，較會計師事務所本身的經營績效為佳之結果截然不同。至於「防禦者」之區域型與地方型事務所，聯盟虛擬變數(*DVMAS*)均是顯著為正(t值分別是3.265；13.823)，表示區域型及地方型事務所與管顧公司聯盟者，其經營績效較佳。此結果與表5的Panel A單變量檢測結果一致。因此H1a僅在區域型及地方型事務所獲得支持。

表 7 不同策略類型之事務所與管顧公司聯盟經營績效之比較

Panel A：防禦者						
	全國型(N=66)		區域型(N=650)		地方型(N=2,736)	
	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF
實驗變數						
<i>DVMAS</i>	-0.157** (-2.160)	1.39	0.098*** (3.265)	1.04	0.172*** (13.823)	1.02
控制變數						
<i>EDU</i>	0.317*** (4.189)	1.52	-0.010 (-0.294)	1.26	0.022* (1.595)	1.24
<i>EXP</i>	0.050 (0.687)	1.41	-0.054* (-1.574)	1.33	-0.122*** (-8.228)	1.44
<i>TRN</i>	0.169** (2.362)	1.35	0.087*** (2.890)	1.03	0.082*** (6.620)	1.02
<i>FACTY</i>	0.856*** (12.501)	1.24	0.620*** (19.093)	1.21	0.681*** (46.452)	1.41
<i>AGE</i>	0.016 (0.213)	1.40	0.096*** (2.955)	1.22	0.070*** (5.026)	1.26
<i>GDP</i>	-0.073 (-0.935)	1.62	-0.003 (-0.095)	1.36	0.045*** (3.476)	1.11
F 值	29.400		72.497		548.916	
Adj. R^2	0.754		0.435		0.584	
Panel B：分析者						
	全國型(N=633)		區域型(N=1,667)		地方型(N=3,676)	
	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF
實驗變數						
<i>DVMAS</i>	0.059*** (2.990)	1.07	0.080*** (5.034)	1.02	0.180*** (15.624)	1.02
控制變數						
<i>EDU</i>	0.125*** (5.710)	1.30	0.104*** (5.973)	1.22	0.065*** (5.253)	1.18
<i>EXP</i>	-0.001 (-0.032)	1.21	-0.015 (-0.846)	1.25	-0.077*** (-5.598)	1.44
<i>TRN</i>	0.043** (2.162)	1.05	0.114*** (7.186)	1.02	0.139*** (12.072)	1.01
<i>FACTY</i>	0.854*** (41.785)	1.13	0.766*** (44.572)	1.20	0.639*** (49.371)	1.28
<i>AGE</i>	0.075*** (3.763)	1.07	0.059*** (3.450)	1.18	0.139*** (10.727)	1.27
<i>GDP</i>	-0.017 (-0.755)	1.37	-0.016 (-0.882)	1.32	-0.019* (-1.513)	1.19
F 值	295.202		343.894		565.944	
Adj. R^2	0.765		0.590		0.518	

註：

- 1.各係數之t值顯示於括弧內。
- 2.所有模式估計值之檢定已經White (1980) 之程序加以調整過。
- 3.各模式之自變數的VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯共線性(multicollinearity)存在。
- 4.***、**、*分別代表達到1%、5%、10%之顯著水準。當係數符號有做預期時為單尾檢定，否則為雙尾檢定。
- 5.變數定義：同表3。

表7的Panel B是「分析者」之結果。聯盟虛擬變數(*DVMAS*)均是顯著為正(t 值分別是2.990; 5.034; 15.624),表示分析者之全國型、區域型及地方型事務所都是一致顯示有聯盟的事務所績效較好,此結果與表5的Panel A單變量檢測結果一致,且和陳燕錫與李家琪(2006)就全體會計師業進行實證之發現相同。故H1b在所有樣本群事務所皆獲得支持。

控制變數部分,在表7的Panel A之「防禦者」樣本中,教育訓練(*TRN*)、員工人數(*FACTY*)與先前之預期相符,皆與績效呈正相關。教育程度(*EDU*)除了區域型外,全國型與地方型皆與績效呈正向關係。工作經驗(*EXP*),在全國型與績效沒有明顯關係,而在區域型與地方型卻與預期相反,與績效呈負相關。事務所成立年數(*AGE*)雖然在不同類型樣本群中全數為正,但只有區域型與地方型事務所在統計上顯著,亦即「防禦者」之區域型與地方型事務所,其存在年數多寡與其績效有明顯相關。而經濟景氣指標(*GDP*)僅在地方型事務所中,與績效有明顯正向關係。

在Panel B之「分析者」部分,所有控制變數之方向性與顯著性,除了經濟景氣指標(*GDP*)略有不同,在地方型由正變成負顯著外,其他變數與績效之關係均與表6相同,故不再贅述。

值得注意的是,事務所的服務品質通常與員工的專業能力密切相關,而專業能力不外乎來自良好的教育與豐富的工作經驗。然而實證中各類型事務所之員工經驗(*EXP*)與績效之關係普遍為負,特別是地方型事務所在統計上更達到顯著,代表著地方型事務所員工經驗愈豐富績效愈差,推測此種結果可能導因於員工經驗的增長,對事務所的人事成本負擔,遠高於因經驗增加所創造的價值所致。因此如何提昇員工產值,是事務所經營者必須面對的問題。

本研究進一步以方程式(2)探討與管顧公司聯盟的事務所中,績效表現較好者是何種策略類型,其檢測結果置於表8。從策略類型虛擬變數(*COMSTRA*)係數在所有樣本群均顯著為正(t 值分別為2.674; 2.523; 4.458),表示「分析者」的績效較「防禦者」好,亦即在全體有聯盟的事務所中,全國型、區域型及地方型之「分析者」整體經營績效皆優於同類型的「防禦者」事務所。此結果與表5單變量結果一致,因此H2在全國型、區域型及地方型事務所均得到支持。

控制變數方面,教育程度(*EDU*)、教育訓練(*TRN*)與員工人數(*FACTY*)無論在「防禦者」或「分析者」均符合預期,與績效呈現正向相關。而事務所成立年數(*AGE*)在全國型與績效沒有顯著關係,僅在區域型與地方型維持預期之正相關。

表 8 有聯盟之各策略類型事務所，其經營績效之比較

	全國型(N=115)		區域型(N=342)		地方型(N=502)	
	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF
實驗變數						
<i>COMSTRA</i>	0.115 ^{***} (2.674)	1.17	0.102 ^{***} (2.523)	1.04	0.153 ^{***} (4.458)	1.05
控制變數						
<i>EDU</i>	0.148 ^{***} (3.139)	1.40	0.086 ^{**} (1.868)	1.35	0.170 ^{***} (4.520)	1.25
<i>EXP</i>	-0.038 (-0.865)	1.21	-0.039 ^{**} (-0.871)	1.31	-0.062 [*] (-1.577)	1.36
<i>TRN</i>	0.114 ^{***} (2.769)	1.07	0.067 ^{**} (1.645)	1.05	0.132 ^{***} (3.901)	1.01
<i>FACTY</i>	0.845 ^{***} (17.794)	1.42	0.673 ^{***} (15.011)	1.29	0.587 ^{***} (15.375)	1.29
<i>AGE</i>	0.051 (1.106)	1.32	0.108 ^{***} (2.394)	1.30	0.180 ^{**} (4.995)	1.15
<i>GDP</i>	-0.009 (-0.181)	1.54	-0.008 (-0.171)	1.35	-0.142 ^{***} (-3.761)	1.26
F 值	74.712		43.683		55.439	
Adj. R^2	0.819		0.467		0.432	

註：

- 1.各係數之t值顯示於括弧內。
- 2.所有模式估計值之檢定已經White (1980) 之程序加以調整過。
- 3.各模式之自變數的VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯共線性(multicollinearity)存在。
- 4.***、**、*分別代表達到1%、5%、10%之顯著水準。當係數符號有做預期時為單尾檢定，否則為雙尾檢定。
- 5.變數定義：同表3。

至於工作經驗(*EXP*)和經濟景氣指標(*GDP*)兩者卻與預期方向相反，且工作經驗(*EXP*)在「防禦者」之區域型與地方型事務所，及「分析者」之地方型事務所，均呈現顯著負相關，表示員工經驗(*EXP*)無法提昇這些事務所的績效，且存在經驗愈豐富績效愈差之現象。推測這可能的原因是，員工的經驗愈豐富，對薪資福利的要求也愈高，然而隨著經驗的增加，卻無法相對地提昇產值所致。

最後，H3的檢測結果置於表9。從策略類型虛擬變數(*COMSTRA*)可以看出管理顧問業務是完全置於事務所內（無聯盟之「分析者」），或切割獨立於事務所外（有聯盟之「防禦者」），何種組織設計有助於績效之提昇。其中，全國型與區域型的策略類型虛擬變數(*COMSTRA*)係數為正，但僅有全國型在統計上顯著（t值為1.904），表示全國型事務所發展管理顧問業務，係將此業務完全納入會計師事務所內（無聯盟之「分析者」）來經營，對整體績效較有幫助。而區域型事務所多角化至管理顧問業務，無論是將此業務完全由聯盟的管顧公司負責（有聯盟之「防禦者」），或完全納入會計師事務所內（無聯盟之「分析者」），在經營績效上並沒有明顯差異。然而地方型事務所的策略類型虛擬變數(*COMSTRA*)顯著為負（t值為-6.445），即表示有聯盟之「防禦者」，其經營表現優於無聯盟的「分析者」。此分析結果與單變量檢測完全一致，因此H3僅在地方型事務所獲得支持。

表9 有聯盟之防禦者與無聯盟之分析者，其經營績效之比較

	全國型 (N=540)		區域型 (N=1,467)		地方型 (N=3,552)	
	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF	標準化係數	VIF
實驗變數						
COMSTRA	0.042** (1.904)	1.04	0.006 (0.371)	1.01	-0.076*** (-6.445)	1.01
控制變數						
EDU	0.120*** (4.781)	1.32	0.089*** (5.006)	1.20	0.046*** (3.607)	1.19
EXP	0.011 (0.472)	1.18	-0.013 (-0.740)	1.26	-0.101*** (-7.134)	1.45
TRN	0.031* (1.357)	1.07	0.127*** (7.786)	1.02	0.136*** (11.539)	1.01
FACTY	0.856*** (37.552)	1.10	0.789*** (44.756)	1.19	0.651*** (49.276)	1.26
AGE	0.085*** (3.768)	1.07	0.053*** (3.054)	1.17	0.153*** (11.501)	1.29
GDP	-0.025 (-0.982)	1.39	-0.014 (-0.748)	1.31	-0.015 (-1.176)	1.19
F 值	225.353		337.915		528.462	
Adj. R ²	0.744		0.617		0.510	

註：

- 1.各係數之t值顯示於括弧內。
- 2.所有模式估計值之檢定已經White (1980)之程序加以調整過。
- 3.各模式之自變數的VIF值均小於2，顯示自變數間無明顯共線性(multicollinearity)存在。
- 4.***、**、*分別代表達到1%、5%、10%之顯著水準。當係數符號有做預期時為單尾檢定，否則為雙尾檢定。
- 5.變數定義：同表3。

伍、結論與建議

面對企業因全球化競爭及產業升級所引發的管理顧問業務需求，選擇投入此一領域，或許是會計師業改善傳統服務微利競爭的有效途徑。然而如何經營此一蓬勃發展的管理顧問業務市場？特別是資源相對不足的非五大事務所，是將管理顧問業務置於事務所內，或切割出去成一獨立的體系進而聯盟，亦或兩者同時併行？在組織績效與獨立性等因素的考量下，究竟以何種方式來發展管理顧問業務較好？

本研究探討會計師事務所以聯盟的方式，提供管理顧問業務對經營績效之影響。實證結果顯示在未區分事務所本身的策略類型下，不論全國型、區域型或地方型事務所，有聯盟者其經營績效均勝過無聯盟的事務所，此結果與先前的文獻一致。

然而，實證結果進一步發現，事務所採取不同的策略類型，會對聯盟的效果產生影響。對「防禦者」的全國型事務所而言，實證發現是有聯盟者其整體績效相對較差。亦即，專做傳統業務的全國型事務所，以聯盟的方式，多角化至管理顧問業務，績效竟遜於專營審計等傳統服務的事務所，此結果與陳燕錫與李家琪(2006)之發現有截然不同，亦與直覺不相符合。究其可能原因是，全國型事務所相對於其他規模者，在傳統業務上仍有較大的競爭優勢，尤其是成

立有年之事務所，當此類業務的規模夠大且仍有利可圖時，基於維持專業性與服務品質等因素的考量，而沒有以聯盟的方式跨入管理顧問業務。我們發現，此類有聯盟之事務所，其平均成立年數(AGE) (11 年) 短於無聯盟的事務所 (14.45 年)，或可說明事務所為改善較後進入市場之劣勢，進而與管顧公司聯盟來強化其業務的競爭力。

其次，「防禦者」之區域型與地方型事務所則是有聯盟者的績效較好。至於樣本居於多數的「分析者」，則是全國型、區域型與地方型均一致的顯示與管顧公司聯盟有較好的經營績效，此部分與先前文獻結果一致。

此外，在所有與管顧公司結盟的事務所中，一如預期，「分析者」的績效勝過「防禦者」，符合資源依賴理論之觀點，「分析者」在客戶、專業知識與技術(know-how) 上對聯盟的管顧公司之相互依賴度將高於「防禦者」，因彼此間在知識分享、溝通協調與合作上，將因為事務所對管理顧問業務的瞭解而可能會較為緊密，因而有助於彼此業務實質上的支援。印證了互賴程度愈高，愈有助於彼此緊密合作，共同創造競爭優勢之主張(Kumar et al. 1995; Kalwani and Narayandas 1995; Geyskens et al. 1999)。此結果亦呼應了文獻上「無支援團隊」的績效往往較不理想之研究發現(O'Reilly III and Tushman 2004)。

最後，事務所係將管理顧問業務獨立出去，以聯盟方式經營較好，亦或是完全納入事務所體制內對整體的發展較有利？結果顯示全國型事務所是無聯盟的「分析者」事務所之績效明顯優於有聯盟的「防禦者」。而區域型事務所，兩者並沒有顯著差異，至於地方型事務所卻是與全國型相反，呈現有聯盟的「防禦者」之績效，優於無聯盟的「分析者」之現象，顯見不同規模的事務所，發展管理顧問業務時在組織安排上應有所不同。雖然地方型事務所的結果與「無支援團隊」的研究發現不一致，但就資源依賴的角度而言，地方型事務所囿於規模小，內部人力與技術相對不足，想要以內部資源來開發管理顧問業務，自然會比與管顧公司聯盟要來的困難許多。

雖然過去文獻從資源基礎理論的觀點，支持會計師事務所與管顧公司所形成之聯盟，藉由彼此支援專業服務，可以擴大事務所的客戶基礎與業務收入，增加事務所本身與整個聯盟之經營績效。然而本文利用 Miles and Snow (1978) 策略類型理論，進一步區分成不同策略類型的事務所發現，並非所有事務所在聯盟下均可提昇績效。事務所必須明辨自身的利基與規模等因素，再決定聯盟與否。本文的研究結論，期望可提供非五大會計師事務所在思考多角化至管理顧問業務時，不論成立有年或後進之事務所，皆能檢視各自的競爭策略與規模，再探究應否採取聯盟方式，或在組織管理結構上需否進行調整，以達成既有業務持續成長與創新突破兩者兼顧之目標。至於未來的研究方向，建議可以依事務所採行的策略類型，進一步分析所擁有的人力資本要素是否有所差異，以及此要素對不同策略類型事務所經營績效之影響，做為事務所在發展管理顧問業務時，調配人力資本上的參考。

本文所用之實證資料，來自「會計師事務所服務業調查報告」資料庫，因該資料庫非屬追蹤資料(panel data)，而不易辨識出各事務所的歷年資料，亦即無法用追蹤資料的方式進行統計分析，以致難以區別出個別事務所與管顧公司聯盟前後，對固有業務之影響與聯盟後管理顧問業務的表現。同時在歷年資料中，同一事務所是否維持相同的競爭策略類型，也無法追蹤。至於與事務所聯盟之管顧公司，係源自於會計師事務所設立，或真正與其他管顧公司合作者，本文從資料庫中並無法區分。最後，管理顧問業務收入是否來自審計客戶或非審計客戶，對會計師的超然獨立性是否有所影響，本文亦無從判斷，因此皆形成本文分析上的限制。

參考文獻

- 方世榮、張嘉雯與黃識銘，2003，組織間關係長期導向之影響因素的探討—中小企業特質的干擾作用，*台灣管理學刊*，第3卷第1期(3月):101-124。(Fang, S., C. Chang, and S. Hwang. 2003. A study on the antecedents of IOR long-term orientation-small and medium enterprises' moderating role. *Taiwan Academy of Management Journal* 3 (March): 101-124.)
- 王泰昌與劉嘉雯，2002，會計師考試錄取人數改變對審計市場影響之實證研究，*中山管理評論*，第10卷第1期(6月):93-126。(Wang, T., and C. Liu. 2002. The effects of changes in the numbers of the CPA examination passing candidates on the audit market. *Sun Yat-Sen Management Review* 10 (June): 93-126.)
- 李文智、侍台誠與蔡彥卿，2003，會計師錄取率提高對台灣地區審計市場成本結構與規模經濟之影響，*中山管理評論*，第11卷第2期(5月):367-389。(Lee, W., T. Shih, and Y. Tsai. 2003. The effect of increasing passing rate of CPA exam on the cost structure and scale economics in the Taiwan audit market. *Sun Yat-Sen Management Review* 11 (May): 367-389.)
- 汪欣寧，1999，會計專業企業最愛—會計師事務所滿意度評鑑：產業篇，實用稅務，第296期(8月):22-29。(Wang, H. 1999. Accounting profession, the favorite of enterprises: CPA firm satisfaction evaluation from industry perspectives. *Taxes & Business Monthly Services* 296 (August): 22-29.)
- 吳琮璠，2005，全球化競爭下之會計師培育與考試，*國家菁英季刊*，第1卷第4期(12月):49-69。(Wu, C. 2005. The development and certification of public accountants in the global competition environment. *National Elite* 1 (December): 49-69.)
- 沈維民，2002，策略聯盟與管理：以會計師事務所的管理諮詢服務為例，*中山管理評論*，第10卷第3期(6月):421-444。(Sheng, W. 2002. Forming strategic coalition and its management: An investigation of CPA firm's management

- advisory service. *Sun Yat-Sen Management Review* 10 (June): 421-444.)
- 林蓬榮，2000，產業對會計師事務所滿意度調查，實用稅務，第 308 期（8 月）：29-37。(Lin, P. 2000. Satisfaction survey over CPA firms by enterprises. *Taxs & Business Monthly Services* 308 (August): 29-37.)
- 洪廣朋、史習安與廖珮如，2001，公司內部創業統治機制選擇之實證研究—交易成本之觀點，中山管理評論，第 9 卷第 2 期（7 月）：271-296。(Hung, K., H. Shih, and P. Liao. 2001. An empirical study on the governance mode of internal corporate venture: A transaction cost perspective. *Sun Yat-Sen Management Review* 9 (July): 271-296.)
- 張文瀟與吳幸螢，2005，品牌聲譽、產業專業化與審計人員市場佔有率關聯性：取消審計公費下限分析，會計評論，第 40 期（1 月）：91-118。(Chang, W., and H. Wu. 2005. The association between brand name reputation, industry specialization and auditor market share: Evidence from the cancellation of audit fee floor. *Journal of Accounting Review* 40 (January): 91-118.)
- 張重昭與林嬋娟，2000，會計師事務所之專業形象研究，台大管理論叢，第 11 卷第 1 期（12 月）：35-71。(Chang, C., and C. Lin. 2000. A study on the professional image of accounting firms in Taiwan. *NTU Management Review* 11 (December): 35-71.)
- 陳燕錫與李家琪，2006，管理顧問與會計師事務所策略聯盟之績效探討—資源基礎理論觀點，管理與系統，第 13 卷第 4 期（10 月）：499-522。(Chen, Y., and C. Lee. 2006. Performance of strategic alliances between business consulting and accounting firms: A resource-based perspective. *Journal of Management and Systems* 13 (October): 499-522.)
- 陳燕錫、林昭伶與傅鍾仁，2008，價格管制解除、市場佔有率與財務績效：以合夥型會計師事務所為例，商管科技季刊，第 9 卷第 2 期（6 月）：169-196。(Chen, Y., C. Lin, and C. Fu. 2008. Audit fee deregulation, market share, and financial performance: Evidences from partnership public accounting firms. *Commerce and Management Quarterly* 9 (June): 169-196.)
- 陳燕錫、黃嫩婷與許智順，2011，市場區隔下，會計師事務所經營績效決定因素探討，東吳會計學報，第 4 卷第 1 期（11 月）：51-94。(Chen, Y., M. Huang, and J. Hsu. 2011. Determinants of operating performance for Taiwanese audit firms under market segment. *Soochow Journal of Accounting* 4 (November): 51-94.)
- 黃同圳與許宏明，1996，高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究，科技管理學刊，第 1 卷第 1 期：57-83。(Huang, T., and H. Xu. 1996. The relationship between training systems and organizational performance in

high-tech industry of Taiwan. *Journal of Technology Management* 1 (1): 57-83.)

- 黃家齊，2003，人力資本投資系統、創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證，管理評論，第22卷第1期（1月）：99-126。(Huang, J. 2003. Human capital investment system, innovation strategy and organizational performance: A test of alternative forms of fit. *Management Review* 22 (January): 99-126.)
- 黃馨儀，1998，會計師事務所提供非審計服務之研究，國立台灣大學會計學系研究所碩士論文。(Huang, H. 1998. The provision of non-audit services by CPA firms. Master thesis, Department of Accounting, National Taiwan University.)
- 彭尚武，2003，恩隆事件後會計師事務所非審計服務供需相關之研究，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。(Peng, S. 2003. An empirical study of the provision of non-audit service by accounting firm after Enron event. Master thesis, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology.)
- Andaleeb, S. S. 1996. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels. *Journal of Marketing Research* 25 (1): 36-50.
- Arens, A. A., R. J. Elder, and M. S. Beasley. 2003. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 9th edition. New Jersey, NJ: Prentice Hall Inc.
- Arens, A. A., R. J. Elder, and M. S. Beasley. 2012. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 14th edition. New Jersey, NJ: Prentice Hall Inc.
- Ashbaugh, H., R. LaFond, and B. Mayhew. 2003. Do nonaudit services compromise auditor independence? Further evidence. *The Accounting Review* 78 (July): 611-639.
- Banker, R. D., H. Chang, and R. Cunningham. 2003. The public accounting industry production function. *Journal of Accounting and Economics* 35 (June): 255-281.
- Bergh, D. D., and M. W. Lawless. 1998. Portfolio restructuring and hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization Science* 9 (January-February): 87-101.
- Blodgett, L. L. 1991. Toward a resource-based theory of bargaining power in international joint ventures. *Journal of Global Marketing* 5 (1-2): 35-54.
- Bröcheler, V., S. Maijoor, and A. V. Witteloostuijn. 2004. Auditor human capital and audit firm survival: The dutch audit industry in 1930-1992. *Accounting*,

- Organizations and Society* 29 (October): 627-646.
- Burgelman, R. A. 1984. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review* 26 (Spring):154-166.
- Chadwick, C., and P. Cappelli. 1999. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management Supplement* 4: 1-29.
- Chen, Y. S., B. G. Chang, and C. C. Lee. 2008. The association between continuing professional education and financial performance of public accounting firms. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (September): 1720-1737.
- Cheng, T. W., K. L. Wang, and C. C. Weng. 2000. A study of technical efficiencies of CPA firms in Taiwan. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies* 3 (March): 27-44.
- Collins-Dodd, C., I. M. Gordon, and C. Smart. 2004. Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management* 42 (October): 395-417.
- Creter, C., and D. Summey. 2003. Training for peak performance. *Pharmaceutical Executive* 23 (5): 70-73.
- DeFond, M. L., K. Raghunandan, and K. R. Subramanyam. 2002. Do nonaudit service fee impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions. *Journal of Accounting Research* 40 (September): 1247-1274.
- Delaney, J. T., and M. A. Huselid. 1996. The impact of human resource management practice on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39 (August): 949-969.
- Delery, J. E., and D. H. Doty. 1996. Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal* 39 (August): 802-835.
- Dodd, D., and K. Favaro. 2006. Managing the right tension. *Harvard Business Review* 84 (December): 62-74.
- Doney, P. M., and J. P. Cannon. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (April): 35-51.
- Fasci, M. A., and J. Valdez. 1998. A performance contrast of male-and female-owned small accounting practices. *Journal of Small Business*

Management 36 (July): 1-7.

- Firth, M. 1997. The provision of non-audit services by accounting firms to their audit clients. *Contemporary Accounting Research* 14 (Summer): 1-21.
- Frankel, R. M., M. F. Johnson, and K. K. Nelson. 2002. The relationship between audit fees for nonaudit services and earnings quality. *The Accounting Review* 77 (Supplement): 71-105.
- Geyskens, I., J. B. E. M. Steenkamp, and N. Kumar. 1999. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research* 36 (May): 223-238.
- Gulati, R., and H. Singh. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination uncertainly and interdependent in strategy alliance. *Administration Science Quarterly* 43 (December): 781-814.
- Hambrick, D. C. 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal* 26 (1): 5-26.
- Hamel, G. 1999. Bringing silicon valley inside. *Harvard Business Review* 77 (September): 70-84.
- Hammer, M. 1990. Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review* 68 (July): 104-112.
- Hillison, W., and M. Kennelley. 1988. The economics of nonaudit services. *Accounting Horizons* 2 (September): 32-40.
- Ito, K., and E. L. Rose. 2004. An emerging structure of corporations. *The Multinational Business Review* 12 (3): 63-84.
- James, B. G. 1985 Alliance: The new strategic focus. *Long Range Planning* 18 (June): 76-81.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* 21 (3): 217-237.
- Kalwani, M. U., and N. Narayandas. 1995. Long-term manufacturing-supplier relationships: Do they pay off for supplier firm? *Journal of Marketing* 59 (January): 1-16.
- Kanter, R. M. 2006. Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review* 84 (November): 72-83.

- Kumar, N., L. Scheer, and E. M. Steenkamp. 1995. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research* 32 (August): 348-356.
- Lusch, R. F., and J. R. Brown. 1996. Interdependence, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing* 60 (October): 19-38.
- Magee, R. P., and M. C. Tseng. 1990. Audit pricing and independence. *Accounting Review* 65 (April): 315-336.
- McDaniel, S. W., and J. W. Kolari. 1987. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing* 51 (October): 19-30.
- Miles, R., and C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nafukho, F. M., and B. E. Hinton. 2003. Determining the relationship between drivers' level of education, training, working conditions, and job performance in Kenya. *Human Resource Development Quarterly* 14 (Fall): 265-283.
- O'Reilly, C. A. III, and M. L. Tushman. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38 (Summer): 8-30.
- O'Reilly, C. A. III, and M. L. Tushman. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 82 (April): 74-81.
- Palmrose, Z. V. 1986. The effect of nonaudit services on the pricing of audit services. *Journal of Accounting Research* 24 (Autumn): 405-411.
- Palmrose, Z. V. 1988. Public accounting firms and the acquisition of nonaudit services by public and closely-held companies. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 8 (Fall): 63-71.
- Parkash, M., and C. Venable. 1993. Auditee incentive for auditor independence: The case of nonaudit services. *The Accounting Review* (January): 113-133.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik. 2003. *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (November-December): 61-78.
- Russell, J. S., J. R. Terborg, and M. L. Powers. 1985. Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology* 38 (December): 849-863.

- Schmidt, F. L., J. E. Hunter, and A. M. Outerbridge. 1986. Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology* 71 (August): 432-439.
- Scott, W. R., and G. F. Davis. 2007. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Simon, D. T. 1985. The audit services market: Additional empirical evidence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 5 (1): 71-78.
- Simunic, D. A. 1984. Auditing, consulting, and auditor independence. *Journal of Accounting Research* 22 (Autumn): 679-702.
- Smith, J. B., and D. W. Barclay. 1997. The effects of organizational difference and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing* 61 (January): 3-21.
- Smith, K. G., J. P. Guthrie, and M. Chen. 1989. Strategy, size and performance. *Organization Studies* 10 (1): 63-81.
- Turpen, R. A. 1990. Differential pricing on auditors' initial engagements: Further evidence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 9 (2): 60-76.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relation Contracting*. New York, NY: The Free Press.
- Yang, Y. F., L. W. Yang, and Y. S. Chen. 2012. Market competition and mergers in professional service firms. *International Journal of Business and Finance Research* 6 (3): 103-122.
- Zajac, E. J., and S. M. Shortell. 1989. Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal* 10 (September-October): 413-430.