

併購企業資訊系統整合自製與委外決策模式研究

盧春芳

國立臺灣科技大學

資訊管理研究所

M9409916@mail.ntust.edu.tw

黃世禎

國立臺灣科技大學

資訊管理研究所副教授

huangsj@mail.ntust.edu.tw

傅上珍

國立臺灣科技大學

資訊管理研究所

M9609206@mail.ntust.edu.tw

摘要

併購為目前國內外流行的議題與企業經營的策略。成功的併購是企業能夠採行有效的資源管理措施，在各個環節上相互配合，才能達到併購一加一大於二的綜效。綜效意指善用資訊科技，為併購雙方架構出完善的溝通管道與創造獲利的可能性，因此在併購企業中資訊整合將扮演極為重要的角色。然而併購會增添資訊整合的複雜度，在資訊整合過程中耗時越長，對併購企業預期綜效產生的負面影響也越大，獲得綜效的可能性將更低。

本研究主要目的是提出企業併購環境下之資訊系統整合自製與委外的決策模式，協助併購企業中的高階主管，對資訊系統整合自製與委外的決策做出理想的判斷。本研究首先依據併購企業的綜效與成功關鍵因素，將資訊系統整合的需求進行歸類，再由文獻分析彙整出在企業併購環境下資訊系統整合自製或委外應考慮之構面與評估效標，進而建立併購企業資訊系統整合自製與委外的決策模式。本研究亦經由個案公司的資訊系統整合三個案例來說明如何應用本研究所建立的決策模式來輔助自製或委外決策的制訂。

關鍵詞：併購企業、資訊整合、自製與委外決策模式

併購企業資訊系統整合自製與委外決策模式研究

摘要

併購為目前國內外流行的議題與企業經營的策略。成功的併購是企業能夠採行有效的資源管理措施，在各個環節上相互配合，才能達到併購一加一大於二的綜效。綜效意指善用資訊科技，為併購雙方架構出完善的溝通管道與創造獲利的可能性，因此在併購企業中資訊整合將扮演極為重要的角色。然而併購會增添資訊整合的複雜度，在資訊整合過程中耗時越長，對併購企業預期綜效產生的負面影響也越大，獲得綜效的可能性將更低。

本研究主要目的是提出企業併購環境下之資訊系統整合自製與委外的決策模式，協助併購企業中的高階主管，對資訊系統整合自製與委外的決策做出理想的判斷。本研究首先依據併購企業的綜效與成功關鍵因素，將資訊系統整合的需求進行歸類，再由文獻分析彙整出在企業併購環境下資訊系統整合自製或委外應考慮之構面與評估效標，進而建立併購企業資訊系統整合自製與委外的決策模式。本研究亦經由個案公司的資訊系統整合三個案例來說明如何應用本研究所建立的決策模式來輔助自製或委外決策的制訂。

關鍵詞：併購企業、資訊整合、自製與委外決策模式

1. 前言

1.1 研究背景動機

從全世界吹起併購 Mergers and Acquisitions, M&A 的旋風後，併購為目前國內外流行的議題與企業經營的策略。隨著我國於 2002 年 1 月 1 日成為 WTO（世界貿易組織）第 144 個會員國開始 [8]，台灣對外貿易的門禁大開，國外大型跨國企業，夾著雄厚大量的資本及營運實力，進入國內市場，對國內本土企業帶來莫大的衝擊。

成功的併購是企業能夠採行有效的資源管理措施，各個環節相互配合，才能達到併購一加一大於二的綜效。優質的併購企業整合綜效就是善用資訊科技，明確又快速的架構出併購雙方良好完善的溝通橋樑與獲利的可能性，所以併購企業的資訊整合是協助企業降低營運成本並快速達成獲利目標的重要因素。

1.2 研究目的

歷年來，許多專家學者早已透過各種實證分析，探討出許多資訊整合專案是否自製與委外考量的關鍵因素。但併購企業的資訊整合需求與一般企業不同，基於上述研究動機，本研究的研究目的歸納如下列四點：

- (1) 分析併購企業整併過程中資訊整合的需求模式。
- (2) 分析歸納併購企業資訊整合的考量因素。
- (3) 分析併購企業資訊整合自製與委外的決策模式。
- (4) 透過個案研究來展示併購企業資訊整合自製與委外的決策模式。

2. 文獻探討

2.1 企業併購的相關文獻

「併購是企業快速成長、多角化、垂直水平整合及擺脫競爭對手有效的策略之一」[3]。2002 年 2 月 6 日頒佈實施了「企業併購法」[6]。依經濟部商業司[7]資料顯示，台灣從 2002 年 2 月 6 日起，迄 2006 年年底，併購案件累計金額為 3,424.1 億。

2.1.1 併購的意義

企業併購(Merger & Acquisition)係指企業之間透過各種不同的方式完成資產移轉，以取得或移轉企業經營權或控制權為目的的法律行為 [2]。錢衍泰(2002)企業併購就學理上意義而言，

係一個涵蓋「合併」Mergers 與「收購」acquisitions 兩種不同法律行為的通稱[5]。

2.1.2 併購的動機

吳安妮(1992)最常見的併購動機可區分為 1. 追求股東價值極大化 2. 併購者並不以股東價值極大化為主要的併購目標[1]。Martin & McConnell(1991): 指出公司進行併購的原因在於追求綜效, 藉由將 2 家公司的實際營運機制合併起來, 將可達成效率上的提升[12]。

2.1.3 企業併購的綜效

Gaughan(1996): 指出併購綜效, 主要來自併購後的成本降低, 而非銷售的提升[10]。另外 Patrick (1999)[10]、李春南(2001)[2]以及黃明琦(2000)[4]的研究提到, 綜效可分為兩種: 1. 營運綜效: 包括規模經濟、範疇經濟。2. 財務綜效 (Financial synergy)。

基於以上, 所謂併購的綜效, 簡而言之就是併購公司與被併公司在併購之後產生的總體價值要超越雙方合併之前, 個別企業所能產生的價值的總合, 而所超出的部份, 就稱為併購的綜效。

但就併購實務而言, 併購的綜效追求不易。研究結果發現大約四分之三的併購綜效不佳, 常以失敗收場。以國內的跨國併購而言, 幾無成功案例可尋。

2.1.4 企業併購的管理及整合

Blake & Mouton(1985): 曾區分整合機制為: 1. 任務整合, 2. 人際整合[9]。

而 e 化時代的今天, 企業整併的過程中, 系統整合是整併過程中的靈魂機制, 在企業大量運用資訊科技來處理企業內外部的營運資訊的同時, 企業併購中如何完成相互系統的相容性、資料如何交互運用, 以達到企業併購的最大綜效。是企業併購整合的成功與否的關鍵因素。所以併購的整合過程實際上應包含三個整合機制: 1. 人際的整合, 2. 任務的整合, 3. 資訊的整合。

2.2 資訊系統委外的相關文獻

2.2.1 系統整合

Stylianou et al., (1996) [13] Giacomazzi et al., (1997) [11]: 等學者將資訊系統的整合構面區分為三大部分, 即組織的成長策略、公司目標與營業範疇以及系統的軟、硬體構造等。

Stylianou et al., (1996) [13], Sumi & Tsuruoka (2002) [14] 也提出三點系統整合成功因素, 包括組織系統的機能、系統標準化程度以及系統與內部工作的連結關係, 以上這些因素都會影響到系統是否能夠整合成功, 對企業而言系統一直扮演重要角色, 而併購正提供新的機會讓組織重新檢視系統對企業的重要性。

2.2.2 資訊系統委外

依行政院於九十一年十一月所頒佈的「行政院所屬各機關資訊業務委外服務作業參考原則」中, 明訂政府資訊業務委託民間經營之五種可行模式包括: 1. 節餘分享 (Share-in-Savings), 2. 民間出資營運 (Self-Funded), 3. 混合應用 (Self-Funded Hybrid), 4. 公辦民營及應用軟體委外 (Application Service Provider, ASP) 等。

2.3 資訊整合自製委外評估模式

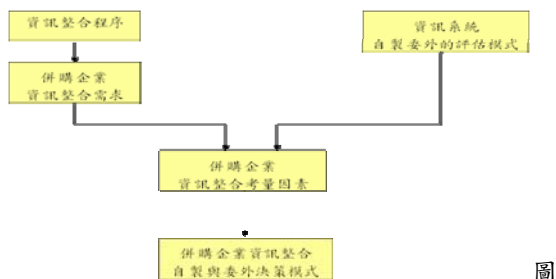
Lacity(1996) 將資訊活動對應於企業營運的重要性區分為「極重要」和「有用的」兩部份, 將資訊活動對應於企業定位貢獻度分為「差異化」和「商品化」, 依上述這兩個構面, 將企業資訊劃分為四種型態, 供企業決策出那些部分應委外。McFarlan 和 Nolan (1995), 提出資訊資源管理的策略格道, 依「現在對資訊的依賴程度」及「資訊研發及維持之重要性程度」的高低, 將資訊系統委外分為工廠型、策略型、支援型及轉換型等四種型態, 針對這四種型態分別提出委外與否的建議。

3. 研究設計

3.1 研究架構與流程

本研究是先由併購企業的雙方透過「資訊整合程序」的過程，去了解整個併購企業下所有的資訊系統，規範出併購企業資訊整合的方向與架構，萃取出併購企業所需的資訊系統與資訊需求。依據併購企業的綜效因素與成功關鍵因素。

從文獻探討歸納出「資訊系統自製委外的評估模式」，結合「併購企業資訊整合需求」分析歸納出「併購企業資訊整合的考量因素」。從考量因素產生「併購企業資訊整合自製委外的決策模式」，建構出本研究的研究架構如圖 3-1 所示。



3-1 研究架構與流程

資料來源：本研究整理

3.2 資訊整合程序

併購企業所有的資訊系統未整合時，各自運作，而併購活動的發生，提供企業重新整理與審視內部資訊一個很好的機會。

表 3-1 資訊整合程序

展示	雙方相互展示自身的資訊系統、環境。同時了解對方的資訊系統狀況。必要時需提供測試環境，操作手冊及安排教育訓練。
了解	深度了解資訊系統功能面及技術面及核心能力。掌握進行中的資訊系統方案及技術或週邊的資訊系統問題所在。配合公司的發展目標與方向，了解資訊系統的角色定位與提供支援的範圍。了解雙方在資訊流程上文化的角度與著重的方向。
分析	執行資訊系統整合的分析，包含共同性、差異

析	性、分類性的分析。
計畫	擬定資訊整合的計劃，包含整合的內容、執行的程序、整併的時程、單位的分工、文管的規劃、整併的目標、緊急事件應變的方案。
實行	1.組織整併評估小組。2.定期的測試會議報告。3.單位內的配合與協調。4.跨單位的合作與溝通。5.資訊整合。6.整合後資料的驗證。
修正	1.問題單的處理。2.緊急事件的應變。3.新需求的提出與舊需求的修正。4.計畫重新修正。
確認	1.單位內的自行查核。2.使用者的驗收。

資料來源：本研究整理

3.3 併購企業資訊整合需求

透過表 3-1「資訊整合程序」整理併購企業所需的資訊需求。

依據併購企業的綜效因素與成功關鍵因素，並配合併購企業的資訊需求方向，將上述的資訊需求加以收集、歸納可以整理出三種類型的資訊整合需求：維持併購企業日常營運的「核心作業型」資訊需求、著重併購企業人員文化上的差異整合的「安內型」資訊需求，以及可提升企業競爭力的「攘外型」資訊需求。

此種分類方式旨在協助併購企業將需求類別，快速分析資訊整合自製及委外之因素比重。

3.4 資訊系統自製委外的評估模式

本研究從文獻探討中搜集學者專家針對資訊系統是否自製或委外曾有的分析評估模式，本節將其整理分析出「資訊整合自製委外的評估模式」如表 3-2 所示。

表 3-2 資訊整合自製委外的評估模式

構面	定義	評估模式
競爭優勢	所謂「競爭優勢」指的是資訊系統是否屬於企業營運的核心系統。Quinn (1994)	當競爭優勢高時，系統應自行開發；反之則委外。

策略易受傷害程度	所謂「策略易受傷害程度」，指的是決定系統是否委外時的風險考量。Quinn and Hilmer (1994)	當系統委外易使企業受到傷害，系統應自行開發；反之則可做委外考量。
內部資訊資源評估	所謂「資訊資源」指的是企業可以掌握的人力與實體資訊系統的程度與狀況。Loh & Venkatraman (1992)	當企業內部人力不足，或能力無法勝任，實體資訊資源老舊、不足時，應執行委外考量；反之則可考慮自製。
成本及綜效	企業依成本與綜效達的狀況來考量。Minoli(1995)	當企業外的組織能以較低的價格將企業內本身的工作做得更好、更有效率，則此項工作就應由企業外的組織來做。

資料來源：本研究整理

3.5 併購企業資訊整合的考量因素

透過併購企業資訊整合需求與表 3-2 的資訊系統自製委外的評估模式，分析出併購企業執行資訊整合時需考量因素，如表 3-3 所示。

表 3-3 併購企業資訊整合的考量因素

	考量因素	定義
競爭優勢	同業競爭力	提高同業競爭力才能為併購企業帶來更高的營運績效。故資訊系統整合時一定要考量「同業的競爭力」，旨以透過資訊科技與同業產生區隔化。
	公司目標	併購企業必須要制定新企業中長程營運方向、營運目標及預備達成的綜效，並對企業內部與外部執行公告。故資訊整合需要配合「公司目標」來做為資訊整合的目標，因此將「公司目標」列為必要的考量因素。
	風險因素	資訊整合具有相當程度的資訊安全風險，必須慎重考量。

資訊技術背景	資訊系統整合需要大量的資訊人員與資訊科技支援，所以「資訊技術背景」列入併購企業資訊整合的考量因素。
成本因素	併購企業有利潤與綜效的目標壓力，資訊整合時的人力或實體費用，對併購企業的利潤是一大消耗。所以成本因素是資訊整合時不可忽視的重要考量因素。
時效性	併購企業的併購綜效就是「快速的擴張市場版圖，獲取更高的利潤」，因此將「時效性」列為考量因素之一。
文化因素	麥肯錫曾針對二〇〇〇到二〇〇四年間購併失敗的案例分析，發現所有購併失敗的原因中，有五〇%跟人有關，包括溝通不良和文化差異。因此將人員文化上的差異列為資訊整合之考量因素。

資料來源：本研究整理

3.6 併購企業資訊整合的決策評估標準

在對這些整合需求是自製或委外進行評估時，必須要先建立自製與委外服務模式的評估準則，獲得客觀的評估結果。根據表 3-3 併購企業資訊整合的考量因素，建立下列評估項目及準則，每個評分項目從一到五分給於評估分數：

表 3-4 併購企業資訊整合的評估標準

評估項目	評分準則	選項	自製	委外
			分數	
公司目標	併購企業必須要制定新企業中長程營運方向、營運目標及預備達成的綜效。當資訊整合時可以協助企業快速達成公司營運目標，給予越高的選項。	非常高	5	1
		高	4	2
		普通	3	3
		低	2	4
		非常低	1	5

同業競爭力	當資訊整合可以與同業產生區隔化，大幅提高併購企業的競爭力，為併購企業帶來更高的營運績效，表示此類資訊系統屬於企業的核心系統其競爭力就越高。	非常高	5	1
		高	4	2
		普通	3	3
		低	2	4
		非常低	1	5
風險因素	當資訊整合所含企業機密，而且可以影響企業營運與獲利時，表示資訊安全風險越高。	非常高	5	1
		高	4	2
		普通	3	3
		低	2	4
		非常低	1	5
資訊技術背景	當資訊整合時，資訊單位人力是否充足，資訊科技能力是否足夠與實體資訊設備是否能勝任。	非常高	5	1
		高	4	2
		普通	3	3
		低	2	4
		非常低	1	5
文化因素	當資訊整合可以提供員工良好的學習及溝通管道。	非常高	5	1
		高	4	2
		普通	3	3
		低	2	4
		非常低	1	5
成本因素	當資訊整合由企業內部執行，所發生的人事成本、軟/硬體等成本是否越高。	非常高	1	5
		高	2	4
		普通	3	3
		低	4	2
		非常低	5	1
時效性	當資訊整合是否有時效限制，需要在短時間內展現整合的綜效。	非常高	1	5
		高	2	4
		普通	3	3
		低	4	2
		非常低	5	1

資料來源：本研究整理

3.7 併購企業資訊整合的評估量化

根據表 3-4 併購企業資訊整合的評估標準，可以透過下列方式加以量化，顯示評估的結果，但計算時建議依不同的需求類別予以適當的「加

權值」。由表 3-2 併購企業資訊整合需求中顯示每類的需求其資訊整合著重考量點不同，故透過推演做為併購企業資訊整合自製與委外的決策參考。

其計算公式為：

$$D1 = \sum (A_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$D2 = \sum (B_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

D1 自製項目總分數

D2 委外項目總分數

A_i 自製評估項目 i 之分數

B_i 委外評估項目 i 之分數

W_i 評估項目 i 之加權值

當 D1 > D2 時建議自製

當 D1 < D2 時建議委外

4. 實證分析

本研究將採用個案的方式進行，依需求類型挑選出個案公司三個併購企業資訊整合專案進行分析，最後彙整分析歸納出結論。

個案公司依實務上考量，給予各類資訊整合需求設定評估加權值，如表 4-1 所示。

表 4-1 專案評估加權表

需求	考量因素						
	公司目標	同業競爭力	風險因素	資訊技術背景	文化因素	成本因素	時效性
核心作業型	15%	10%	10%	10%	10%	30%	15%
安內型	15%	10%	15%	10%	20%	15%	15%
攘外型	20%	25%	15%	10%	5%	5%	20%

資料來源：本研究整理

4.1 企業資源規劃系統—核心作業型

個案公司長期使用其自製與自行設計的財務、帳務及物流系統，系統與系統間資訊並沒有

電子資料的交換與傳遞的整合。採取的策略是透過併購時機導入 ERP 系統，將財務、成本及物流管理這三大部份系統結合起來，建立整合性 ERP 系統，支援併購企業整體對內甚至對外的企業營運流程 (Business Process Operation.) 藉此提升企業與企業間的營運效率。企業資源規劃系統整合自製與委外評估表，如表 4-2 所示。

表 4-2 企業資源規劃系統整合自製與委外評估表

	選項	自製 得分	權重 %	小計	委外 得分	權 重%	小 計
公司 目標	高	4	15%	0.60	2	15%	0.30
同業 競爭力	普通	3	10%	0.30	3	10%	0.30
風險 因素	低	2	10%	0.20	4	10%	0.40
資訊技 術背景	低	2	10%	0.20	4	10%	0.40
文化 因素	非常低	1	10%	0.10	5	10%	0.50
成本 因素	非常高	1	30%	0.30	5	30%	1.50
時效性	高	2	15%	0.30	4	15%	0.60
總分				2.00			4.00

$$D1 = \sum (A_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (4 \times 15\% + 3 \times 10\% + 2 \times 10\% + 2 \times 10\% + 1 \times 10\% + 1 \times 30\% + 2 \times 15\%)$$

$$= 2.00$$

$$D2 = \sum (B_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (2 \times 15\% + 3 \times 10\% + 4 \times 10\% + 4 \times 10\% + 5 \times 10\% + 5 \times 30\% + 4 \times 15\%)$$

$$= 4.00$$

得到 ERP 資訊整合自製與委外的評分為：

自製=2.00 分、委外=4.00 分

評估結果 2.00<4.00，所以此案建議委外執行

4.2 郵件平台整合—安內型

併購企業的內部訊息傳遞的郵件平台整合需求來源，是因為員工及營業點散佈在台灣各地及海外各據點，企業原本的郵件平台是 Lotus Notes 與 Exchange 2 種版本，而且雙方使用已經很長的一段時間，當併購後，發現需要許多線上協同與即時通訊的需求，很明顯的 Lotus Notes 現有的功能已經無法滿足。郵件平台整合自製與委外評估表，如表 4-3 所示。

表 4-3 郵件平台整合自製與委外評估表

	選項	自製 得分	權重 %	小 計	委外 得分	權重 %	小 計
公司 目標	高	4	15%	0.60	2	15%	0.30
同業 競爭力	普通	3	10%	0.30	3	10%	0.30
風險 因素	低	2	15%	0.30	4	15%	0.60
資訊技 術背景	低	2	10%	0.20	4	10%	0.40
文化 因素	非常高	5	20%	1.00	1	20%	0.20
成本 因素	高	2	15%	0.30	4	15%	0.60
時效性	高	2	15%	0.30	4	15%	0.60
總分				3.00			3.00

$$D1 = \sum (A_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (4 \times 15\% + 3 \times 10\% + 2 \times 15\% + 2 \times 10\% + 5 \times 20\% + 2 \times 15\% + 2 \times 15\%)$$

$$= 3.00$$

$$D2 = \sum (B_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (2 \times 15\% + 3 \times 10\% + 4 \times 15\% + 4 \times 10\% + 1 \times 20\% + 4 \times 15\% + 4 \times 15\%)$$

$$= 3.00$$

得到郵件平台整合自製與委外的評分為：

自製=3.00 分、委外=3.00 分

評估結果 3.00=3.00 此案可自製，也可委外執行

4.3 客戶關係管理系統—攘外型

客戶關係管理系統 (Customer Relationship Management, CRM) 系統整合的焦點是將企業擁有的客戶，透過 CRM 先進的資料庫系統做資料累積，配合決策支援技術來分析客戶資料，協助轉換資料變成商業知識。客戶關係管理系統整合自製與委外評估表，如表 4-4 所示。

表 4-4 客戶關係管理系統整合自製與委外評估表

	選項	自製 得分	權重 %	小 計	委外 得分	權重 %	小 計
公司 目標	非常高	5	20%	1.00	1	20%	0.20
同業 競爭力	非常高	5	25%	1.25	1	25%	0.25
風險 因素	非常高	5	15%	0.75	1	15%	0.15
資訊技 術背景	高	4	10%	0.40	2	10%	0.20
文化 因素	非常低	1	5%	0.05	5	5%	0.25
成本 因素	高	2	5%	0.10	4	5%	0.20
時效性	非常高	1	20%	0.20	5	20%	1.00
總分				3.75			2.25

$$D1 = \sum (A_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (5 \times 20\% + 5 \times 25\% + 5 \times 15\% + 4 \times 10\% + 1 \times 5\% + 2 \times 5\% + 1 \times 20\%)$$

$$= 3.75$$

$$D2 = \sum (B_i \times W_i) \quad (i=1 \sim 7)$$

$$= (1 \times 20\% + 1 \times 25\% + 1 \times 15\% + 2 \times 10\% + 5 \times 5\% + 4 \times 5\% + 5 \times 20\%)$$

$$= 2.25$$

得到 CRM 系統整合自製與委外的評分為：

自製=3.75 分、委外=2.25 分

因為 3.75 > 2.25 所以建議由企業內部自行開發

5. 結論與建議

5.1 研究結果

依據本研究所建立的「併購企業資訊整合自製與委外的決策模式」，以實證分析三個併購企業資訊整合專案，研究了解：

- (1) 在「企業資源規劃系統」方面，系統整合的範圍包含財務及物流管理，均屬於維持企業每日正常運作所使用的系統，此系統內所整合的相關作業，在政府或業界已有一定的流程與作業規範，受併購活動的影響較小，是典型的「核心作業型系統」。其資訊整合自製與委外考量，以成本因素最高，公司目標與時效因素次之，文化因素則是最低。
- (2) 在「郵件平台整合」方面，系統整合的目的是為了整合企業內員工及企業外廠商溝通的方式，併購企業統一採用 Exchange 做為企業即時溝通的平台，並同時整合即時通系統，以消除併購企業人員文化上的差異，為企業體內員工架構溝通的橋樑，是典型的「安內型系統」。其資訊整合考量，以文化因素佔最高，公司目標、成本因素、時效因素次之。
- (3) 在「客戶關係管理系統」方面，系統整合是為收集整合併購企業的客戶交易資料，透過有效的分析，篩選出對企業營運有利的客戶群，做有效的服務與行銷，提高客戶對企業利潤的貢獻度與企業的獲利綜效。所以 CRM 系統整合成功會大幅提高企業的競爭力與獲利能力，是典型的「攘外型系統」。其資訊整合考量，在公司目標、同業競爭、風險因素及時效性都佔非常高，而文化因素則最低。

5.2 研究發現

- (1) 本研究發現，在併購企業資訊整合自製與委外最重要的決策變數中，「安內型」的資訊整合需求首重文化因素考量。「攘外型」的資訊整合需求則著重同業競爭力。「核心作業型」的資訊整合需求則優先考量成本因素。公司

目標與時效性是三者共同的考量因素。

- (2) 研究發現，不論是那一類型的併購，當需求產生時，併購企業就已經開始進入是否自製與委外的評估階段。
- (3) 本研究也發現，「攘外型」的資訊整合需求，因為是企業核心競爭力的系統，擁有企業營運的商業機密，委外帶給併購企業的風險最大，比較上是最不適合委外的專案。

5.3 研究貢獻

併購的議題討論甚多，但大多是探討屬於文化因素、財務及法律層面，有關資訊管理的相關研究在國內仍屬較新的領域，因此本研究在研究過程中所整理的知識管理相關文獻與研究架構等，也可供未來研究者繼續研究和探討的參考。

另外，本研究藉由文獻的探討與實證分析，針對資訊專案整合的部分，建立併購企業資訊整合自製與委外的考量因素與決策模式，做為併購企業執行資訊整合時決策的依據。

5.4 研究限制

- (1) 併購企業的資訊整合是一項過程複雜的工程，集合更多親身體驗的人的量化評斷才能讓研究的數據更充份。而本研究所提的觀點僅是個人所學及相關工作經驗提出來討論。
- (2) 本研究採實證分析，在資料搜集、分析與研究推論方面，可能會受研究者及資料搜集的方向主觀認知、判斷影響。
- (3) 受限於許多資料屬商業機密無法公開，只能用主觀判斷，故與實務上會造成落差。

參考文獻

- [1] 吳安妮，「台灣企業併購動機之實證研究」，管理評論，民國八十一年。
- [2] 李春南，「電信產業購併策略之研究」，碩士論文，政治大學，民國九十年。
- [3] 張福成，「企業併購之個案研究」，碩士論文，台灣大學，民國八十九年。

- [4] 黃明琦，「台灣金融機構購併前後績效與綜效之研究」，碩士論文，國立成功大學，民國八十九年。
- [5] 錢衍泰，「企業併購相關法律規管之研究-以企業併購為中心」，碩士論文，台北大學，民國九十一年。
- [6] 「企業併購法」，微型企業專業網，取自 <http://www.opens.com.tw/bo02-3/a11.htm>。
- [7] 「企業併購活絡突破 1800 億」，中華民國經濟部網站。
- [8] 「我國申請加入 GATT/WTO 之歷史紀要」，中華民國(台灣)外交部網站。
- [9] Blake, R. R. and Mouton, J. S., "How to achieve integration on the human side of the merger," *Organizational Dynamics*, Vol. 13, 1985, pp. 41-56.
- [10] Gaughan, Partick A., *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*, 2nd ed. John Wiley & Sons, 1999.
- [11] Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B., and Sansoni, M., "Information systems integration in mergers and acquisitions," *Information & Management*, Vol. 32, 1997, pp. 289-302.
- [12] Martin, K. J. and McConnell, J. J., "Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover," *Journal of Finance*, 1991, pp.671-687.
- [13] Stylianou, A. C., Jeffries, C. J., and Robbins, S. S., "Corporate mergers and the problems of IS integration," *Information and Management*, Vol. 31, 1996, pp. 203-213.
- [14] Sumi, T. and Tsuruoka, M., "Ramp new enterprise information systems in merger and acquisition environment: a case study," *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 19, Number 1, 2002, 3, pp.93-104.