

## 2020.09 秋季號

當企業面對外部衝擊 董事會結構能帶領公司逆境成長！？	2
企業提出的政策與措施真的有效嗎？如何評估呢？	5
企業研發創新績效 你看好機構投資人還是家族投資人？	8
會計師查帳風格一致性可以幫助資本市場更加效率	11
視覺化科技有助虛擬團體尋求共識	13
田野實測員工對於獎酬與懲罰的反應	15



圖片來源：<https://unsplash.com/photos/KdeqA3aTnBY>

## 當企業面對外部衝擊 董事會結構能帶領公司逆境成長！？

受訪研究者：財管系 陳聖賢 教授

採訪整理：新聞四季政哲

外部事件對於企業是一大衝擊，伴隨的不確定性風險對投資人也是一大考驗。政治大學財管系陳聖賢教授在過去多年的研究下，以中國企業享有美國永久最惠國待遇事件的衝擊為例，發現聘任具有中國經驗擔任外部董事的美國企業，在有關中國企業的投資績效方面表現相對出色，且這些董事若居住在美國當地較能發揮監督的功能；此項研究不僅榮獲玉山銀行頒發的玉山學術獎，更結合實務界，提供台灣企業莫大的幫助。

西元 2000 年底，美國國會通過給予中國在貿易上的永久最惠國待遇，此項政策保證中國商品進入美國時能夠享有較優惠的關稅待遇，勢必衝擊美國的企業。

陳聖賢教授對此指出，在取得永久最惠國待遇後，中國商品進入美國所須面對關稅稅率的不確定性大幅降低，因此增加了美國企業到中國投資設廠，以及拓展市場的誘因。不過，由於美中兩國在語言、文化、政治、與法律等方面有著相當大的差異，在投資的過程中需要有了解中國的人士扮演諮詢與溝通協調的角色，使得具有中國經驗的外部董事在美國企業中扮演更重要的角色。

### 跳脫過去研究的框架，找出外生衝擊對企業的優勢

過去大多數的研究將焦點放在給予中國貿易上的永久最惠國待遇後，對於美國企業的負面影響，好比如公司財務上的獲利、投資或整體就業率下降等；然而，陳聖賢教授卻能跳脫過去思維的框架，專注於貿易上帶來的改變，找出獨特資料，將外部衝擊結合董事會結構和董事經驗來衡量企業績效，進而發現其中的眉眉角角。

首先，美國對中國通過最惠國待遇的事件影響，對於美國每個產業的衝擊程度不同，陳聖賢教授指出，對於此外生衝擊影響較大的美國產業(例如服裝業和紡織業)，企業聘任具有中國經驗的人擔任外部董事的誘因相對較強，研究結果證實此一預期。

其次，對於美國企業來說，聘任具有中國經驗的人當外部董事，能夠為有關中國企業的投資帶來更亮眼的成績。美國公司董事會中若有具有中國經驗的董事，當公司宣告併購中國公司，與中國公司成立合資公司、或是策略聯盟時，將獲得較高的股票異常報酬，事後也有較好的營運績效。

再者，以資本市場的角度來看帶此外生事件，對於聘任具有中國經驗擔任外部董事的美國企業，股票市場有較正面的反應，表示投資人看好具有中國經驗的外部董事所帶來的利益。

最後，2000年通過法案後，美國製造業勞動力市場尋求具有中國經驗的外部董事的需求提高，代表具有中國經驗的勞動力擔任美國企業的外部董事機會提高，也進而透露美國企業更看重具有中國經驗的外部董事能夠為公司帶來的價值。

### 企業聘任外部董事，誰能夠同時扮演諮詢與監督角色？

不僅僅在董事會結構和董事經驗上有所研究，陳聖賢教授更進一步提出是否居住於美國當地也對公司表現具有一定的影響。研究顯示居住於國外且具有中國經驗的外部董事雖有諮詢功能，但基於居住地不同，導致參加董事會的次數下降，且發生財務報表重編的機率較高，因而監督績效表現較差。

### 研究與實務結合，對於想要開拓國外市場的台灣產業有所幫助！

面對全球化的時代，各國企業爭相尋找新興市場，若台灣企業想要尋找或開拓國外市場，可以聘請具有投資標的當地國家經驗的外部董事，對其投資也有莫大的幫助；除此之外，研究更翻轉過去的觀念，若聘任居住於台灣且具有當地國家經驗的外部董事較能善盡諮詢與監管的責任，為企業創造更大的優勢。

### 面對時代的瞬息萬變，教授勉勵學生應具備三大能力

談及研究的未來展望，陳聖賢教授表示未來大多的研究都會結合理論與實務，並專注於公司理財、公司治理和投資學等；然而，面對時代的快速變遷，教授指出本次研究遇到較大的困難除了研究的創新之外，就是資料的搜集與分析，找出與眾不同的資料需要花費大量心力，和運用資料搜尋與分析的能力，就此他也勉勵莘莘學子在大學中應要培養三大能力：外語、數量、和電腦能力。

### 更多論文內容請參考：

Chen, Sheng-Syan and Chen, Yan-Shing and Kang, Jun-Koo and Peng, Shucing, Board Structure, Director Expertise, and Advisory Role of Outside Directors (November 20, 2019).

NCCU BUSINESS REVIEW

2019 SUMMER 玉山學術獎特輯

Journal of Financial Economics (JFE), Forthcoming, Available at SSRN:  
<https://ssrn.com/abstract=3128764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3128764>



圖片來源：<https://unsplash.com/photos/hpjSkU2UYSUh>

## 企業提出的政策與措施真的有效嗎？如何評估呢？

受訪研究者：資管系 莊皓鈞 副教授

採訪整理：金融四 蔡易霖

### 企業管理決策者的政策或措施真的有效嗎？如何驗證這些政策是否有效呢？

在企業的管理決策中，管理者往往想知道公司提出的政策或採用的措施是否有效地解決問題。換句話說，政策與目標之間的關係是否顯著。如果顯著的話，代表政策有效，企業應多加使用，以免低估政策的效果，但若不顯著的話，企業可能高估了政策的效果，需要嚴謹地重新檢視原有措施。比如說，物流公司做了「自動化訂貨系統」的投資政策，想要提升整體效率以降低成本。或者證券公司推行「自動程式交易」政策，想要提升公司自營部門的報酬率。又或者快時尚產業推出「卡通聯名系列」衣服，以提升公司銷售量增加買氣。這些林林總總的新政策或措施的效果，都是實務界企業所關心的問題，事前政策規劃與事後政策評估一樣重要。

驗證政策效果的數學統計模型會有內生性問題，應該要如何解決呢？

針對實行政策/採用措施後的績效指標收集數據後，學者往往使用「迴歸分析」(Regression Model)分析數據，但觀察性的數據往往會出現所謂的「內生性問題」(endogeneity)，導致效果估計偏誤，於是莊皓鈞教授在 Journal of Operations Management 的論文中，針對「生產與作業管理」(Operation Management, OM)學術領域，探討應該如何解決內生變數的問題。而本篇論文研究方法主要有二：一是文獻歸納整理分析；二是統整計量經濟方法，利用本篇論文提出的流程圖，實證醫院的數據。

### 研究前言介紹—什麼是內生性問題

在管理實證研究中，許多學者會使用迴歸分析來分析數據，目的在於了解變數和變數之間關係的工具，探討解釋變數(x)與被解釋變數(y)之間的線性關係。比如說，「公司的營運成果」為被解釋變數(y)，而影響這個 y 的因素有員工素質(x1)、公司投入資源(x2)等等多項解釋變數(x)，迴歸分析的目的即是想知道 x 與 y 之間的關係。若想提升迴歸分析結果的準確度，則須確保解釋變數與誤差(error)之間的關係為獨立(independence)。但在真實情況中，這些解釋變數與包含未被觀察因子的誤差往往無法完全獨立，降低估計結果效度，這又被稱作「內生性問題」，是一個在許多學術領域中都被重視的問題。

### 本篇的研究脈絡與流程

首先，教授先對 100 篇的論文做文獻回顧與整理，發現大多數的學者是利用「工具變數」(z) (Instrumental variable regression) 來解決內生性問題。其中工具變數與誤差項互為獨立 [correlation (z, error) = 0]。

之後必須利用統計檢定，檢查檢查工作變數(z)使否有效 (whether z variable is valid?)。

而回到真實企業營運中，好的工具變數並不好找，但是若假設不要這麼強烈，允許工具變數與誤差項有一些關係 [correlation (z, error) = small]，其實是有一些工具變數可以選擇。

再來，根據文獻整理與討論後，教授提出一個「五步驟流程圖」，這將幫助未來 OM 領域學者能夠更有效率地利用工具變數來解決內生性問題。最後，教授利用醫院的真實數據，示範一次如何用這個五步驟流程圖解決問題。其中解釋變數(x)是累計調整患者天數(cumulative adjusted patients days)，而被解釋變數(y)是成本效益(cost efficiency)。

### 跳脫傳統，事後政策評估在 OM 學術領域越來越重要了！

在過去 OM 學術領域中，學者著重在問題解決(problem-solving)，利用數據與數學模型，提出解決處方或理論，這些是屬於「事前政策提出」(what should be done?)。本篇論文著重在「事後政策效果評估」，在企業採用了某項政策後，政策是否有效地，是否顯著 (whether the policy is effective)。商學院有許多子領域，如在財金、行銷、策略組織等等領域，他們對於內生性問題在實證研究中，探討已經相對深入，有一定的方法與邏輯步驟。然而，在「生產與作業管理」(OM)這一塊領域相對比較落後，於是，這篇論文研究目的是希望給予未來 OM 學者一個參考架構，提升這方面的嚴謹度。

### 未來研究方向

教授未來主要有三大研究方向。

一：如何從數據中評估真正的效果，做出最好的營運與行銷處方。



二：如何在有限的數據中(small data)·幫助管理者做決策分析。雖然大數據時代來臨·但是真實狀況是許多營運問題是沒有足夠的數據可以去分析的·因此如何分析有限的數據·也是教授所關切的問題。

三：商業分析人工智慧。教授也關心如何將「人的主觀經驗」(human rule/experience)與「模型的客觀數據」作結合。雖然隨著科技的發展·許多事情可以經由電腦模型輔助決策·但教授仍相信人過往的經驗累積是不可取代的一環·畢竟許多觀察並沒有編纂成資料。因此若將這兩項東西結合·實務界的問題才能一一被解決。

[更多論文內容請參考：](#)

Guanyi Lu, Xin (David) Ding, David Xiaosong Peng, Howard Hao-Chun Chuang (2018.11), "Addressing endogeneity in operations management research: Recent developments, common problems, and directions for future research," Journal of Operations Management, 53-64.



圖片來源：<https://unsplash.com/photos/5Q07sS54D0Q>

## 企業研發創新績效 你看好機構投資人還是家族投資人？

受訪研究者：會計系 吳安妮 講座教授

採訪整理：新聞四 李政哲

「研發創新績效」是衡量企業績效的一大指標，「投資人特質」會間接影響公司「研發創新」的表現。本篇研究擺脫了過去的「傳統理論」，採用更適合臺灣本土的「組織學習觀點」，強調不同的「投資人特質」會影響企業的「外部合作」，進而影響企業的「研發創新績效」。

過去研究探討研發創新績效時，大多數都採用傳統「代理理論」，將焦點放在「股權結構」與「創新投入」的關係，探討持股人與公司經理人之間資訊不對稱問題，其中特別強調「監督」的功能及角色，且多適用於「金融機構」投資者較多的歐美國家。然而，吳安妮教授研究團隊（包括新加坡南洋理工大學的莫教授及政大會計系的黃政仁副教授）認為當主要投資者不同時，並不能一味地使用傳統的理論，而是要找到適宜的理論來探討臺灣的特殊現象。

本研究共花費 1.5 年的時間，以臺灣上市的 314 家電子業為研究對象，使用「人工搜集」的方式找尋 2001 年至 2008 年所有報章雜誌的「外部合作」相關資料。本研究且搜集美國專利暨商標局(USPTO)資料庫，取得臺灣公司申請的專利數量與被引用數，作為衡量企業創新績效的變數。

有別於傳統的「理論基礎」，本研究主要依據組織學習理論(organizational learning theory)中的組織環境掃描(organizational environment scanning)觀念，說明不同投資者除了「監督」的功能，扮演影響經理人創新的動機外，更強調投資人扮演著影響經理人對外部「環境掃描」的角色，俾提升經理人之創新績效。為了與臺灣實務界密切結合，本研究著重探討臺灣主要兩大投資者：「機構投資人」與「家族投資人」。



本研究發現：擁有豐富經驗的機構投資人，因為熟諳各個產業且擁有各產業之豐富經驗，故能夠協助公司之經理人員強化組織環境掃瞄能力，並鼓勵公司進行廣泛的外部合作；亦即，機構投資人憑藉著對產業的了解和知識的傳播，幫企業和不同組織促成異業結盟及合作，進而提升「研發創新績效」。

反之，過去很多研究發現：家族投資人對企業的創新績效具有負面影響，有鑑於此，本研究想要探究造成負面影響的原因，以及會造成什麼樣的負面影響。研究結果發現：擁有豐富經驗的家族投資人因為害怕外人剝奪權力，或自己無法控制企業等種種原因，偏向維持家族的社會情感財富(socioemotional wealth)，不鼓勵家族企業對外投資或尋找異業結盟及合作，因而對創新績效產生負面的影響。

### 研究結合實務，為臺灣企業注入創新動能

本研究結果指出：實務界必須更加深入地了解不同投資者對於管理階層可能扮演的角色，尤其是金融機構以外的「核心股東」所造成的影響。此外，實務界亦須有效地運用投資者類型及其投資經驗，進而幫助公司經理人為公司帶來更好的創新績效。吳安妮教授強調，國內或國際機構投資人比例較大的臺灣企業，其機構投資人就比較會鼓勵公司經理人進行更多的外部合作，增加企業間的「異業結盟」機會，俾提升公司的研發創新績效。

### 研究需與實務結合，對社會產生貢獻

過去 20 年來，管理學院面對著重大的轉型及升級，過去的研究多屬於學術導向，甚難將研究結果運用在管理實務之中，因而對實務的影響力顯得非常的薄弱，也無法與時俱進。吳安妮教授發現：「學術理論」若能與「實務運用」結合為一體，一定能為管理學院的未來開闢出一條截然不同的道路。因此，吳安妮教授不僅專注於管理會計之學術研究，也將課堂所教授之知識應用於實務上，讓「學術理論」與「實務運用」密切結合。吳安妮教授將持續從事臺灣本土化的績效評估、獎酬管理及智慧資本等領域的「田野研究」。另外，透過 34 年對作業基礎成本管理 ( ABCM ) 之研究，進而發展出具有七大創新且取得「專利」的本土作業價值管理 ( AVM ) 制度所產生之資訊，從事對企業界有用的將 AVM、AI 及大數據結合之研究，期望讓臺灣的企業締造更好的經營績效、幫助其轉型與新世代的接班，達到企業永續經營的目標。

### 亞洲的研究好夥伴

本研究從研究議題的擬定、理論基礎的決定、人工搜集及整理研究資料、資料分析、到冗長的審稿流程，共耗費十年心力，最終本文獲得 A+ 期刊--Strategic Management Journal 接受發表。吳安妮教授特別強調：這絕非一人之力所能完成，她非常感謝合作者新加坡南洋理工大學的莫老師，她是一位非常傑出的「管理學者」，她們二人已合作多年；又另一位合作者，是過去的學生黃政仁副教授（目前也是政大會計系的副教授）不畏辛苦，勇敢地一起從事高難度的研究。

吳安妮教授高度肯定黃政仁副教授的研究潛力，相信他的研究生涯無可限量，未來他一定會有更好及更精采的研究產出。

[更多論文內容請參考：](#)

Wai Fong Boh, Cheng-Jen Huang, Anne Wu (2019.08), "Investor Experience and Innovation Performance: The Mediating Role of External Cooperation," Strategic Management Journal.



圖片來源：<https://unsplash.com/photos/aGpvyMsbis>

## 會計師查帳風格一致性可以幫助資本市場更加效率

受訪研究者：會計系 金成隆 教授

採訪整理：金融四 蔡易霖

### 研究主題與目的

這篇論文主要是在探討個別會計師（非會計師事務所）在查帳時，同一位會計師所審查的財務報表，彼此之間是否具有比較高的可比性。研究動機是，如果個別會計師具有可比性、一致性的查帳風格時，則可以從該會計師所審查的 A 公司財務報表，推論出其他公司（如 B 公司）財務報表的特性。如此可以減少報表使用人收集與處理資訊的成本，有助於資本市場更有效率的運作。本研究是延伸國外的研究，他們發現，同一所事務所在查帳時，是存在查帳風格的。也就是說，同一事務所所查的財務報表，彼此之間的可比性比較高。本文則進一步探討個別會計師層級，是否也存在此一查帳風格的現象。

### 查帳風格愈一致，財務報表的可比性愈高

本研究發現，由於個人會計師查帳時確實存在個人風格，因此同一位會計師所查的財務報表，可比性比下列各種情況來的高：(1) 同一事務所、同一分所，但不同個人會計師所查的財務報表；(2) 同一會計師事務所、不同分所的會計師所查的財務報表；(3) 不同會計師事務所的會計師所查的財務報表。這些結果支持「個別會計師」存在查帳風格的推論。此一研究結果顯示，不僅每一個會計師事務所會發展出自己的查帳風格，每位會計師也會有自己獨特的查帳風格，而此種現象，在大型事務所的個別會計師會更為明顯。此一結論支持我們的推論：平均而言，在大型會計師事務所的個別會計師，會比較有自信展現出自己的查帳風格。此外，由於國際財務報導準則比較強調原則基礎，而非規則基礎，因此在實施國際財務報導準則之後，會計師需要判斷的情況增加，

因此此一風格會更為明顯。會計師查帳時，會有兩位個別會計師簽證具名。而研究發現，愈是資深的會計師，愈有能力與自信，查帳風格愈明顯。除此之外，如果兩位查帳會計師的團隊合作經驗愈穩定，財務報表的可比性也愈高。

### 除了統一的會計準則，提高會計師查帳風格的一致性也很重要

以上研究發現，增加財報審查的可比性一致性，對於投資者而言（如購買新股），將可以節省許多收集、處理與解讀資訊的成本，而公司的資訊也更透明化，因此有助於投資者的選股。對於貸款銀行而言，也更易於從其他比較報表，了解融資者的財務狀況。對於企業界而言，也較容易選擇適合公司特質的會計師查帳。財務報表的可比性，是主管機關發展會計準則的主要原因，因此如何提供可比性實為當務之急。本研究建議，單單僅有會計準則，並不足以完全捕捉到可比性，如何使用會計準則（查帳風格），也是重要的關鍵因素。

### 本文研究延伸至過去的論文，並且設計出自有的研究變數

本文主要的依變數為個別會計師查帳的可比性，此一變數基本上是沿襲並延伸自 Francis, Pinnuck and Watanabe (2014)的方法。他們的可比性是以事務所層級為基礎，本篇研究則進一步改為個別會計師層級為基礎，因此在資料處理上會相當的複雜。另外，為探討簽證團隊的合作經驗，本文也發展出自己的特有研究變數，這也是主要的特色之一。未來研究方向 教授未來研究的主要焦點，將探討我國特有的現象（含傳統文化），對於財務會計準則應用的影響，以突顯出東方或我國人文社會對於西方會計準則的不同思維與影響。

### 更多論文內容請參考：

Chen, Jeff Zeyun and Chen, Mei-Hui and Chin, Chen Lung and Lobo, Gerald J., Do Firms That Have a Common Signing Auditor Exhibit Higher Earnings Comparability? (June 9, 2019). *The Accounting Review*, Volume 95, Issue 3, pp 115–143





圖片來源：<https://biz30.timedoctor.com/strategies-for-managing-virtual-teams/>

## 視覺化科技有助虛擬團體尋求共識

受訪研究者：資管系 彭志宏 助理教授

採訪整理：廣告四 楊姝嫻

資訊時代下，有著跨地域特性的虛擬團體倚靠著資訊快速、網路便利的優勢，在你我的生活中成為一種廣泛通用的形式。學生利用通訊軟體討論作業、跨國企業以視訊方式進行遠距會議，諸如此類的情景，在疫情肆虐的 2020 年似乎更是司空見慣。

比起面對面的討論，虛擬團體省下了時間和空間的成本，組織應用虛擬團體，追求的是一種效率和速度，這無疑是一種因應科技而產生的科技。而在過去相關的研究中，多數的文獻著重在討論虛擬團體本身，又或者關切當個人存在於虛擬團體時，是否比較容易被說服？而彭志宏教授的這篇論文，則主要在研究說服性科技對於虛擬團體尋求共識的影響，他們預測並證實了，當虛擬團體使用較多的說服性科技時，會更容易取得共識。

說服性科技最顯著的例子便是視覺化的圖表，彭志宏教授的研究團隊發現，用視覺化的方式呈現資訊，比起面對面的組織討論，這樣的方式在虛擬團體中會更容易達到說服效果。可以這麼想像：如果是面對面討論，人們可以用臉部表情、肢體動作來達到同樣的說服效果，因此說服性科技的使用，便不會造成那麼大的影響；但若是虛擬團體，因為多了層距離，用視覺化工具輔助，才更能將意思表達清楚，增加團隊達成共識的可能。

彭志宏教授與亞特蘭大的一個天氣預測小組合作，這個由十位美國氣象專家所組成的天氣預測小組，需要在有時間壓力的狀態下，用線上討論的方式預測各地區的霧霾狀況。研究團隊在三

年左右的時間中，透過質性訪問並取得該小組在線上進行討論的內容數據，以測量每次團隊討論使用說服性科技的比例多寡，探討說服性科技的使用對於虛擬團體進行決策的影響。

本次研究的變數包含團隊進行討論時使用視覺化科技的程度、以討論最初及最後答案的相符程度所測量的說服性以及團隊成員間一開始意見不同的程度等。小組成員因為具有不同的氣象專業，因此會先行個別預測後，再進行小組討論。有些成員會使用豐富的視覺化科技轉化資訊進行討論；有些成員則僅會以數據或者自己設計的統計迴歸模型等進行說明。結果發現，當團隊在討論室中使用視覺化科技的比例較高時，會更容易取得天氣預測結果的共識。後續，研究團隊亦採用實驗研究的方式，將兩組學生分別設計成純文字組與視覺化圖表組，更嚴謹地確保研究結果的可信度。

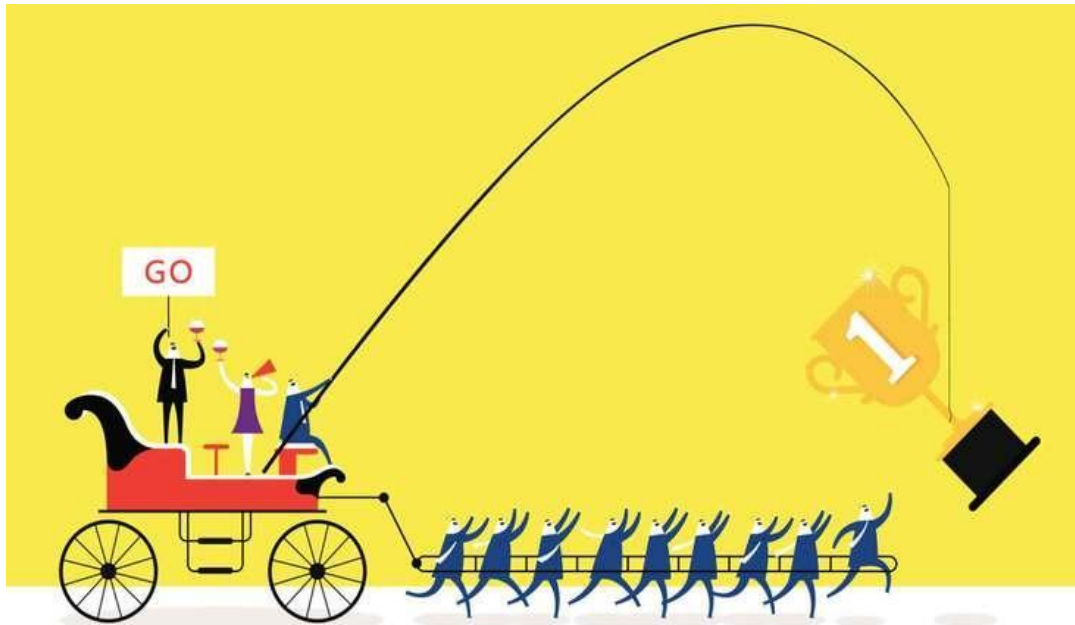
因此，在愈來愈多企業採用虛擬團體的這個時代下，根據本篇論文的研究結果，彭教授建議組織在使用虛擬團體的形式進行討論或決策時，可以適度善用說服性科技，才能更有效率地達成共識。而關於未來的研究方向，彭教授也將持續他在虛擬團體的相關研究，結合資訊管理的專業，探討如何提升社群媒體中的資訊品質，讓社群媒體可以提供更有用、正確的資訊。

雖然說資訊管理本身就具有跨領域的特質，但在本次研究中，彭教授為了與氣象團隊合作，必須接觸一個完全不熟悉的新領域，幾乎花了一年時間鑽研氣象相關知識，以便和小組成員們進行研究的討論與溝通。因此，他也期許學生們培養國際觀與獨立思考的能力，並勇於接受跨領域的合作挑戰，將能夠從中有相當多的學習與成長。

#### [更多論文內容請參考：](#)

Peng, C. H., Lurie, N. H., & Slaughter, S. A. (2019). Using Technology to Persuade: Visual Representation Technologies and Consensus Seeking in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 30(3), 948-962.





圖片來源：<https://news.schoolsdo.org/2015/07/which-is-better-punishment-or-reward/>

## 田野實測員工對於獎酬與懲罰的反應

受訪研究者：會計系 吳安妮 講座教授

採訪整理：廣電四 楊姝嫻

獎懲制度存在於生活中的各個場合，舉凡工作、家庭乃至個人，都會使用獎懲的方式作為達成目標的手段之一。但究竟要用「紅蘿蔔」還是「棍子」才能促使人們有更好的績效呢？長期下來，還是得不到一個完整的答案。

以往有關「獎懲制度」的研究主要著墨在「獎酬」所帶來的影響，卻鮮少關注到「懲罰」的層面，肇因於西方企業文化較少使用懲罰制度的關係。而吳安妮教授研究團隊考量到臺灣與大陸的企業皆有使用懲罰制度，甚至是「獎懲並行」，因而認為應該要對獎酬及懲罰做通盤的分析比較，才能讓研究成果更加地貼近實務面。此外，過去有關獎酬與懲罰的論文大多採用「實驗研究」的方式，並以「學生」當為實驗對象。雖然「實驗研究」相當嚴謹，同時具有比較高的「內部效度」，但不少學者質疑這樣的研究結果，未必能應用在實務界上，導致學術界與實務界之間，長久以來一直存在著一道鴻溝。

為了彌補過去相關文獻的不足，本研究採用「田野訪談」及「田野實證」方法，透過搜集大陸台商某電子工廠的數據，實測員工受到獎酬及懲罰的反應情況。整個田野實地研究過程中訪談了工廠一百多位員工，包含中高階主管及基層工人等。這樣的「田野研究」方法雖然費時耗力，但研究數據係來自於真實的企業員工日常作業，能夠有較高的「外部效度」，相較於過去的研究，會更容易應用在實務層面上。除了「田野訪談」取得員工「質性資料」外，同時也獲得個案公司的支持，因而可以深入了解企業內部的「獎懲機制」，進而拿到「兩千多位」基層員工的「田野實證」數據，俾便從事學術研究。

本研究將獎酬與懲罰設定為自變數，而員工績效與離職率等則為應變數。研究的結果有兩點發現：首先，員工會為了贏得更多獎酬或是規避懲罰而更加地努力工作，因此無論獎酬或者懲罰，都會促使員工產生好的績效，只要運用得當，兩者皆可以對「員工績效」帶來正面影響。再者，獎酬與懲罰的邊際效益都是遞減的，換言之，隨著獎酬或懲罰的金額增加，每一塊錢對員工績效的影響隨之降低。值得注意的是，本研究發現：當獎酬或懲罰的金額不大時，懲罰帶來的效果比較好，這點發現其實可以從人們「討厭失去」的心理獲得驗證；然而，當獎酬或懲罰的金額愈來愈大時，懲罰的邊際效益會遞減得更快，負面效果也會更加明顯，因此本研究並不建議給予員工過度嚴厲的懲罰。不過，這並不表示使用獎酬來激勵員工就能一勞永逸，獎酬過多也會使人疲乏，甚至是無感。因此，當獎酬與懲罰無法達到預期的效果時，企業應該嘗試更多元化的獎懲制度，例如升職、進修、公開表揚等等。

此外，本研究也發現：獎酬與懲罰對於組織的人力資源亦有所影響，收到獎金後，員工離職率會下降，反之，被懲罰過的員工離職率會提升，尤其是優秀的員工被懲罰後會更容易離開組織。因此，公司在使用懲罰制度時，應格外注意避免寶貴的人力資源之流失。

綜上所述，本篇論文引用「展望理論」來預測並田野實證「獎酬與懲罰」的單位邊際效益會隨金額大小變化的情況，為「獎懲制度」的學術研究方向提供一個嶄新的觀點。

本論文從研究主題的構想、取得與整理數據、資料分析及漫長的期刊審核過程，共花了十年才終於獲得 A+ 期刊--The Accounting Review 接受發表，十分地不容易。吳安妮教授表示，有關未來研究方面，她將持續從事「田野研究」：包括「田野訪談」、「田野問卷」、「田野實證」，甚至現今最熱門的「田野實驗」等研究方法之結合，致力於「知行合一」，讓學術界與實務界之間能夠產生更緊密的連結橋梁。

此外，吳安妮教授也將持續致力於發展「臺灣本土」的學術研究，讓國際看到臺灣本土研究的差異及亮點。又吳安妮教授希望在研究、教學及實務面都能夠有所整合與貢獻，打造出更好的「學術價值鏈」，發揮「學術研究」之最高價值。她也期許學生們能夠培養正面思考、利他的信念，找到自己的「使命感」並且回饋社會及國家。

#### [更多論文內容請參考：](#)

Wim A. Van der Stede, Steve Yuching Wu, and 吳安妮(2020.01), "An Empirical Analysis of Employee Responses to Bonuses and Penalties," The Account Review,