第伍章、結論與建議

第一節、研究結論

本論文是以第二章第五節最適搭配架構的理論模型為基礎，加上第四章四個個案公司的文獻整理、歸納、分析得出結論。

根據過去不同學者的研究發現，企業要追求永續的發展與成長，就必須將組織內部不同的元素與外界環境做緊密搭配，因為沒有一個完美的組織方式，而最能配合企業環境的組織結構才能創造較佳的績效。在二十一世紀的今天，由於全球化趨勢影響下，企業無法避免來自全世界的競爭，企業勢必面臨更多外在的挑戰與衝擊，因此企業本身要能不斷的改變、自我調整、甚至於不斷的自我改造，培養出快速調適的能力以適應外在的環境的變動。由於企業本身的自我改造，我們發現有以下四種不同的途徑，改變過去的作業流程，產生不同的新產品與服務給客戶;引進新的資訊科技，促成過去管理實務無法達到的境界;改變企業的文化與價值觀，改變員工的技能，使其可以授權擔任工作與責任;調整組織架構與跨部門的溝通協調，使公司決策與外界的回應可以達到最大效能;最後達到組織轉型的目的。

我們發現在四個個案當中，雖然是身處在不同的產業當中，但是產業本身的成熟度、國際化的程度、以及全球化的開放腳步不同，造成組織在轉型的過程當中，有著不同的轉變過程。個案研究的結論如下

(一)轉型型態

根據以上案例的歸納，聯強國際的組織轉型過程約 10 年從 1983 到 1995 年止，第一階段從 1983~1986 年，進行人力再生與組織重整;第二階段從 1986~1989 年，進行科技轉型; 第三階段從 1990~1995 年，進行流程改造。裕隆汽車轉型階段分別從第一階段 1994~1995 年，進行組織重整; 第二階段從 1996~1998 年，進行流程改造; 第三階段從 1999~2003 年，進行流程改造。而台積電的組織轉型則是從 1996 到 1999 年，進行人力再生。宏碁集團的組織轉型從 1989 到 1995 年止，第一階段從 1989~1992 年，進行流程改造與組織重整;

第二階段從 1992~1995 年，進行流程改造。見【表 10】

【表 10】各階段組織轉型型態

	第一階段		第二階段	第三階段
聯強國際	人力再生	組織重整	科技轉型	流程改造
裕隆汽車	組織重整		流程改造	流程改造
台積電	流程改造		人力再生	流程改造
宏碁電腦	流程改造	組織重整	流程改造	

我們發現大部分的公司都是從組織重整或流程改造開始，最後結束在流程改造。以流程改造為終點的原因在於企業變革最後還是要強化本身的競爭力，而具體表現的方式則是以產品或服務的形式做最終呈現。例如聯強國際的改變內容於銷售、配送與維修的快速物流能力，屬於營運流程的價值創造。台積電則是由產品生產效率轉變為以虛擬晶圓廠提供彈性的服務內容給客戶，提供客戶快速的生產資訊，也是屬於營運流程的價值創造。對裕隆汽車而言，則是從單純汽車製造轉變為提供汽車移動中的相關服務與產品，屬於產品創新。宏碁電腦則是提供客戶新鮮的電腦，提供生產組裝流程的價值創新。

至於變革的起始點由何處開始(策略、管理流程、組織結構、個人與角色、科技)，則必須由企業本身所處的情境來決定。

(二)轉型類別關聯

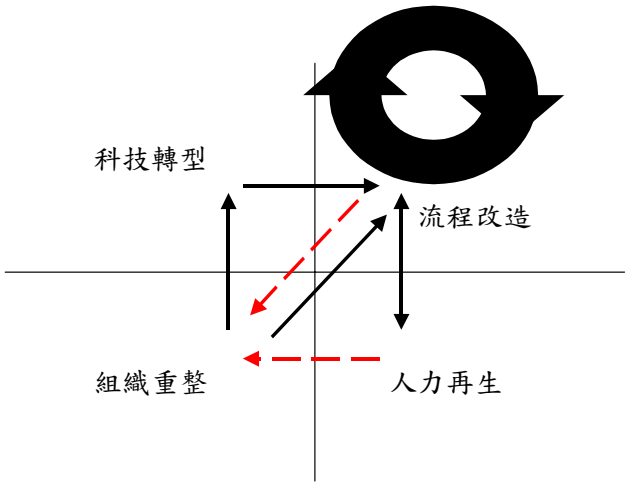
根據【表 10】四家公司不同階段轉型類別，我們可以整理出【表 11】轉型類別關聯表。本表說明當某轉型類別出現時，後續出現的轉型類別為何。

【表 11】轉型類別關聯

由何種轉型類別開始	後續出現轉型類別	後續不出現轉型類別
組織重整	科技轉型、流程改造	人力再生、組織重整
科技轉型	流程改造	人力再生、組織重整、科技轉型
人力再生	流程改造	人力再生、科技轉型、組織重整
流程改造	人力再生、流程改造	科技轉型、組織重整

我們發現組織變革有兩種類別第一種是計畫型->應變型->計畫型，此類別是計畫型與反應型彼此交替進行，主要是聯強國際與台積電為例。通常都是由組織重整或流程改造(計畫型)開始，譬如轉型過程由組織重整到科技轉型;由科技轉型到流程改造;由流程改造到人力再生; 由人力再生到流程改造，但是獨缺人力再生到組織重整，可能是個案太少，因此無法找到此類別。

第二種是計畫->計畫->計畫，此類別全部是計畫型變革，主要是宏碁電腦與裕隆汽車為例。通常都是由組織重整(計畫型)開始，譬如由組織重整到流程改造; 由流程改造到流程改造，但是獨缺流程改造到組織重整，可能原因是這兩家公司當時同樣面臨冗員充斥，部門間各立山頭，因此透過組織重整使其部門間有效地溝通協調。因此個案中出現是從組織重整到流程改造。見【圖 31】



【圖 31】計畫型與反應型的轉型類別

(三)策略路徑(strategic path)

我們發現在四個不同個案中，總共有 11 個轉型案例，其中 9 個案例是成功，2 個案例是失敗。基本上都屬於我們的前面四種轉型模式，流程改造、組織重整、科技轉型、人力再生。見【表 12】

【表 12】轉型型態的分佈

	成功	失敗
流程改造	4	1(宏碁集團)
組織重整	3	0
科技轉型	1	0
人力再生	1	1(聯強國際)
總計	9	2

在組織重整的個案當中，聯強國際與宏碁電腦值得特別提出來討論。在聯強國際的第一階段前半部變革當中，曾經發生由 個人與角色->管理流程->科技->組織結構(見第四章

第一節 (二)個案分析第一時期 p.69)。根據人力再生的策略路徑是從個人與角色->組織結構->科技->管理流程 見【圖 13】。我們發現聯強的策略路徑與組織轉型的路徑正好相反。其理由是當時神通集團包含多個不同業務型的事業單位，因此行政管理處無法同時支援不同的管理流程。造成聯強國際的科技與組織結構無法產生外部基礎結構的綜效(synergy of outer infrastructure，見【圖 9】。所以最後聯強第一階段為了解決科技與組織結構的一致性，因此將神通集團分割為三大部分神通、神達、與聯通，因此第一階段後半部策略路徑為組織結構->個人與角色->管理流程->科技。

宏碁集團第一階段變革當中由管理流程開始->個人與角色(見第四章第四節(二)個案分析第一時期 p.115)，根據流程改造的策略路徑是從管理流程->科技->組織結構->個人與角色 見【圖 15】。我們發現宏碁集團的策略路徑與組織轉型的路徑正好相反。原因是當時宏碁集團併購美國康點與 SI 公司。由於企業文化的差異性，造成宏碁的管理流程與個人與角色無法產生內部基礎結構的綜效(synergy of inner infrastructure， 見【圖 9】 ，因此造成人員的流失。所以第一階段為了解決管理流程與個人與角色的一致性，因此邀請劉英武進行改革，由組織結構->個人與角色->管理流程->科技 見【圖 14】。

另外宏碁集團第一階段變革中雖然建立利潤中心制，但是個人與角色、管理流程這兩個槓桿並未能發揮作用，縱使有強大資訊科技輔助，因此也無法產生滿意的轉型結果。

在本個案中出現的案例上，只要組織轉型不符合策略路徑的方向性，必然會在組織轉型上產生滯礙難行。反之組織轉型的策略路徑如果符合組織轉型的方向性，並不保障組織轉型成功的必然性，還需要加上內、外部基礎結構的綜效、組織一致性與技術一致性的條件才成立。

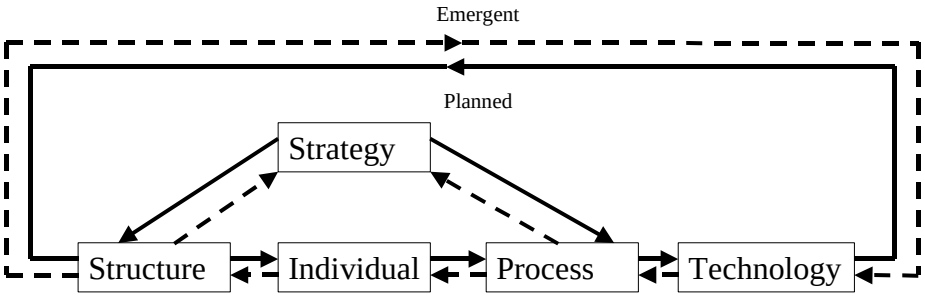
另外在【表 12】的統計當中發現並沒有找到組織重整與科技轉型失敗的案例出現，原因之一可能是個案數量太少，二是其他公司不願提供個案研究對象，另外電腦科技在 1992 年前，並未提供整合性的資訊系統如 SAP 套裝軟體，因此科技對變革的影響在某些個案中當中並不明顯，因此無法在這四個個案上找到明顯的案例佐證。

(四)策略路徑的方向性

根據之前 Hsiao & Ormerod 的研究，雖然策略、組織結構、管理流程、個人與角色、科技。但是實際上，我們發現真正的起始點只有三個可能性，策略(計畫性變革)、個人與角色(非計畫性變革)、科技(非計畫性變革)。不能當做起始點只有二個可能性，組織結構與管理流程。

計畫性的變革，都是由策略為起點(逆時鐘方向)，此時有兩種可能，一是由策略->管理流程->科技->組織結構->個人與角色，另一個是由策略->組織結構->個人與角色->管理流程->科技。

非計畫性的變革，此時有兩種可能(順時鐘方向)，一是由個人與角色->組織結構->科技->管理流程->策略，另一個是由科技->管理流程->個人與角色->組織結構->策略，最後以策略為終點。見【圖 32】



【圖 32】計畫型與反應型的策略路徑方向

(五)轉型類型的特徵(橫向觀察)

流程改造: 我們觀察到聯強國際第三階段、裕隆汽車第二階段與第三階段、宏碁電腦第二階段都是採用流程改造的方式達到脫胎換骨的改變。聯強國際重新定位價值鏈的位置，提供銷售、配送、維修三合一的服務流程給大眾，滿足

民眾的需求。裕隆汽車強調產品差異化、全面成本優勢;共同使用相同車殼，透過多樣化內部裝潢滿足個人產品客製化。另外增加新車種研發、利用資訊科技提供新的行車內容給客戶。宏碁電腦利用模組化生產、在當地國組裝成最終產品，提供最快速、彈性的設計流程與生產流程。

組織重整:我們觀察到聯強國際第一階段、裕隆汽車第一階段與宏碁電腦第一階段都是採用組織結構重整的方式，增加有效性(effectiveness)。聯強國際採用公司分割的手法，使其經營範疇與組織結構可以彼此協調(harmony)。裕隆汽車

利用廠辦合一將空間的距離縮短外，將職權層級與橫向互動關係單純化，使溝通決策的反應時間縮短。宏碁電腦由產品事業部轉變為將事業單位分為區域性事業單位(行銷與銷售)與策略性事業單位(生產與製造)。

科技轉型: 我們觀察到聯強國際第二階段採用科技轉型。從本身的庫存需求開發出許多電腦系統，再把各套系統相互連結，當一筆訂單輸入電腦之後，除了必須把庫存數量減少之外，電腦也同時把資料傳到會計部門，並自動增列應收帳款，各單位間的作業也更能連貫起來。成為完整的資訊系統，最後讓資訊系統達到即時性。

人力再生:我們觀察到聯強國際第一階段與台積電第二階段都是採用重塑企業文化與提高員工的能力為主要工作內容。聯強國際特別強調企業文化 7P 信念的實踐以及部門人員的輪調制度，透過人員行為的影響扭轉行政部門工作態度。在台積電則是透過張忠謀的 10 大經營理念來重塑原先的生產導向文化。見【表 13】

【表 13】各階段組織轉型型態

	聯強國際	裕隆汽車	台積電	宏碁電腦
流程改造	3(圖 21)	2(圖 21), 3(圖 21)	1, 3	1a, 2(圖 21)
組織重整	1b(圖 18)	1(圖 18)		1b(圖 18)
科技轉型	2(圖 19)			
人力再生	1a		2(圖 28)	

第二節、研究限制

由於本研究屬於探索性研究，許多資料無法直接取得高階主管的直接訪談，只能從報章、雜誌、論文取得、公司內部月刊進行收集。因此可能受到資料收集的完整性及正確性的影響，造成認知判斷而影響推論的結果。

由於本研究僅深入研究四個個案，為達到研究內容的深度，可能造成廣度不足，是本研究的限制之一。

由於各個個案企業的外在環境不同，變革的起始點與期間各不相同，可能在推論適用範圍會受到限制。

由於許多組織結構與文化相關資料，因為關係到公司內部的敏感性資料，資料不易取得與保留，因此對於本研究變革過程的脈絡完整度會有所影響。

由於沒有變革對照組失敗的資料，因此我們假設以上個案都是成功案例，績效都是一樣。而個案變革過程的程序都是符合原本的假設條件。

第三節、後續研究

本研究僅以文獻探討「策略」、「組織結構」、「科技」、「流程管理」、「個人與角色」的個別角色間的影響關係。建議在不同的個案當中，是否可以找到其他不同的組織轉型類別。

本研究對於組織轉型的準備度(readiness)的部分未深入探討，僅做變數影響的討論。建議後續研究者可以嘗試建立組織轉型準備度的衡量指標，不僅對實務界有實質的幫助，也可以在學術界往前跨進一大步。

本研究僅針對過去組織轉型成功的四家公司進行研究，因此在深度與廣度上有所不足。建議後續研究者在探討時，可以增加觀察的個案數量，或是將組織轉型失敗的個案進行參考對照，建立出組織轉型最佳配置的模型的完整性。