



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班資訊管理組

碩士論文

Executive MBA Program in Information Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

經營者理念對組織結構及組織文化的影響：

日月光與台積電的個案比較

The Effects of Managers' Philosophy on Organizational Structure and
Organizational Culture: ASE & TSMC Case Study

劉珠玲

Chu-Ling Liu

指導教授：蔡益坤 博士，陸洛 博士

Advisors: Yih-Kuen Tsay, Ph.D., Luo Lu, Ph.D.

中華民國 103 年 7 月

July, 2014

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



經營者理念對組織結構及組織文化的影響：

日月光與台積電的個案比較

The Effects of Managers' Philosophy on
Organizational Structure and Organizational Culture:
ASE & TSMC Case Study

本論文係劉珠玲君（學號 P00747013）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班資訊管理組完成之碩士學位論文，於民國一百〇三年五月二十九日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

蔡益坤

（指導教授）

陸浩

（指導教授）

廖咸興

系主任、所長

蔡益坤

誌 謝



本論文之完成，首先衷心感謝恩師蔡益坤教授與陸洛教授的悉心指導與鼓勵，及感謝口試委員廖咸興教授所給予的寶貴建議，讓本論文更臻於完善。另外要特別感謝陸老師的博士班學生周君倚小老師的協助與支持，在論文寫作期間幫我解惑，提供許多的寶貴建議。還有助理執行長陳彥豪所給予的論文寫作建議，與設立「十全十美」獎章的激勵作用，也在此表達謝意。

進入台大 EMBA 就讀是個機緣，課堂上老師的精彩教學和不同產業同學的交流討論，讓我如沐春風。課後各式各樣的活動，亦有老師與同學的陪伴與鼓勵，讓我的人生更加多彩多姿。在最後論文寫作階段，感謝陸洛教授帶領我進入組織行為的領域，指導我選擇論文題目與研究方向，使我有機會多了解人類行為與組織關係上的學術研究，解開不少組織現況的疑惑。組織行為的學術研究牽涉的領域很廣，對於非心理學科班出身的我，能有機會進入殿堂瀏覽，感到非常惶恐與興奮，如今論文得以完成，還是感謝老師的指導與同學的鼓勵。

最後感謝家人這三年來的支持與體諒，和兒女的貼心與懂事，在這段期間仍能順利考上理想的大學與高中，讓我在兼顧工作與課業的同時，無後顧之憂，得以順利完成 EMBA 的學業。

劉珠玲 謹識

于台大管理學院

民國一百零三年七月

中文摘要



本研究主要探討經營者的理念對組織結構及組織文化的影響。採用個案研究方法，以半導體業的日月光與台積電為研究對象，兩家公司分別為封裝測試代工與晶圓代工的世界第一大廠。他們的商業模式一樣，都是提供專業製造服務，沒有自己的品牌。都在台灣證券交易所掛牌上市和發行美國存託憑證，都是台灣本土的公司，而且董事長本身就是創辦人。只是一家是台灣典型的家族企業，一家為台灣少數的非家族企業。

本研究依據 McCrae 和 Costa (1987) 大五人格模式分析兩位經營者的人格特質，及成長環境所塑造出的價值觀。並根據 Daft (2001) 的組織設計理論，分析兩家公司組織結構與脈絡設計的差異。再依照 Handy (1996) 的分類法進行組織文化的分類，和 Robbins and Coulter (2005) 定義的特質向度進行組織文化的評鑑，形成兩個個案公司組織文化的圖像。最後依 Schein (1992) 的研究理論，了解個案公司所提出的企業核心價值所屬的組織文化層次。

研究結果發現兩個個案公司組織結構的設計與管理都具體顯現出經營者的人格特質，組織文化也充分反映出經營者的價值觀。可明確印證領導人是組織背後那隻無形的手，在形塑與引導著組織文化。

關鍵字：組織結構、組織文化、人格特質、價值觀

**THESIS ABSTRACT
INFORMATION MANAGEMENT
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



NAME : Chu-Ling Liu

MONTH/YEAR : JULY, 2014

ADVISER : Yih-Kuen Tsay, Ph.D., Luo Lu, Ph.D.

TITLE : The Effects of Managers' Philosophy on Organizational Structure and Organizational Culture: ASE & TSMC Case Study

The primary object of the research is to investigate how the belief of the manager influences the organizational structure and culture. The study objects are Advanced Semiconductor Engineering Inc. (ASE) and Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC); they are the largest assembly and test manufacturing services and the largest IC foundry in the world respectively. They also have a similar business model; both of them provide professional manufacturing services without their own brands. Both of them are listed in Taiwan by Taiwan Stock Exchange Corporation and issue the American depositary receipt (ADR). Both of the two companies are local companies in Taiwan and their chairmen are just the founders. However, one of them is a typical family enterprise in Taiwan and the other one is a rare non-family enterprise in Taiwan.

The research analyzes the personality traits of the two managers and the value viewpoints formed by their growth environments according to the big five personality model of McCrae and Costa (1987). The research also analyzes the differences of the organizational structure and the contextual design of the two companies according to the organizational design theory of Daft (2001). The research further performs the organizational culture classification according to the classification method of Handy (1996) and executes the organizational culture evaluation according to the trait dimension defined by Robbins and Coulter (2005) to form the icons of the organizational cultures of the two companies. Finally, the research analyzes the enterprise core values of the two companies to understand which organizational culture

levels they belong to according to the research theory of Schein (1992).

The research result proves that the design and management of the organizational structure of each of the two companies can completely show the personality traits of the manager; besides, the organizational culture can also completely reflect the value viewpoint of the manager. Therefore, the research proves that the company leader is just the invisible hand creating and guiding the organizational culture.

Keywords : Organizational Structure, Organizational Culture, Personality traits, Values

目 錄



目 錄	viii
圖目錄	x
表目錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法	3
第二章 文獻探討	4
第一節 組織結構	4
第二節 組織文化	6
第三節 人格特質與價值觀	13
第三章 個案介紹	17
第一節 半導體產業簡介與概況	17
第二節 台積電簡介	20
第三節 張忠謀簡介	31
第四節 日月光簡介	35
第五節 張虔生簡介	48
第四章 個案研究分析與比較	52
第一節 個案經營者人格特質與價值觀之分析與比較	52
第二節 個案公司背景分析與比較	55
第三節 個案公司組織差異分析與比較	58
第五章 結論與建議	63
第一節 結論	63
第二節 建議	64

參考文獻	66
一、 中文部分	66
二、 英文部分	67
三、 網站部分	68



圖目錄



圖 1	組織設計的結構與脈絡構面.....	4
圖 2	文化的層次	7
圖 3	台灣半導體產業結構.....	19
圖 4	台積電關係企業組織圖.....	25
圖 5	台積電組織結構圖	26
圖 6	日月光關係企業組織圖.....	41
圖 7	日月光組織圖	42
圖 8	台積電與日月光之組織文化分類.....	60

表目錄



表 1	五大特質因素與各量表說明.....	14
表 2	RVS 之終極價值觀與工具價值觀.....	16
表 3	2004 年到 2014 年全球半導體產值.....	17
表 4	2013 全球前 20 大半導體廠營收排名.....	18
表 5	台積電大事年表.....	21
表 6	台積電 1999 年到 2012 年財務績效.....	22
表 7	2013 年全球前十大半導體代工公司排名.....	23
表 8	台積電董事會成員簡介.....	26
表 9	台積電 2012 年榮獲公司治理獎項.....	28
表 10	台積電人力結構.....	28
表 11	張忠謀大事年表.....	34
表 12	日月光廠房列表.....	36
表 13	日月光大事年表.....	37
表 14	日月光 1999 年到 2012 年財務績效.....	38
表 15	2013 年全球前十大半導體封裝測試代工公司排名.....	39
表 16	日月光董事會成員簡介.....	43
表 17	日月光集團人力結構 (2010 年起包含環隆電器).....	44
表 18	高雄廠人力結構.....	45
表 19	日月光負面新聞事件簿.....	47
表 20	張虔生大事年表.....	51
表 21	張忠謀與張虔生之背景資料比較.....	52
表 22	張忠謀與張虔生之大五人格模式分析.....	53
表 23	台積電與日月光公司背景資料比較.....	56
表 24	台積電與日月光董事會結構比較.....	57

表 25	台積電與日月光組織設計比較.....	58
表 26	台積電與日月光的組織向度評鑑.....	61



第一章 緒論



第一節 研究背景

1993 年葛斯納 (Louis V. Gerstner) 空降 IBM 擔任董事長兼執行長，當時 IBM 虧損 160 億美元，4 萬 5 千名員工被裁撤。葛斯納於 2002 年退休時，IBM 獲利 80 億美元，員工增加 6 萬 5 千人。他進入 IBM 後，在全球各地的諸侯還沒出聲之前，搶下領導權，改為中央集權的方式，維持 IBM 組織結構的完整。在企業經營方面他大刀闊斧改革，以提供客戶全套資訊解決方案為主要銷售策略，帶領公司轉型創新，重塑 IBM 的組織文化，成功重振 IBM，讓營收獲利皆創新高。葛斯納 (2003) 在自傳裡說：「我在 IBM 學到的一件事情是，文化即一切。」「發現文化不只是遊戲的一部分，它本身就是遊戲。歸根究底，一個組織不過展現了人員創造價值的集體能力。」可見經營策略與組織文化攸關企業能否獲利與成長茁壯，而後面最重要的推手則是企業領導人。

2010 年遠見雜誌參考國際權威管理雜誌《哈佛商業評論》的方法，將國內 100 大企業，依照董事長或總經理任職期間，每年平均為股東創造的利潤、以及為企業創造的市值增加值來做評比，選出「最佳董事長 50 強」及「最佳總經理 100 強」。之後《遠見》針對最佳總經理 100 強的前五十名進行了一個問卷調查，其中超過三成的受訪者認為「經營之神」王永慶是他們最欣賞的企業家，是他們學習的楷模 (彭漣漪, 2010)。王永慶胼手胝足創立台塑集團，創造了台灣的經濟奇蹟，可是他才過世，子女就為了爭遺產打官司，接著台塑集團又發生多起重大工安事件，首先是 2009 年底六輕南亞 TDI 廠發生光氣外洩，遭重罰與勒令停工。2010 年 7 月麥寮園區連續發生兩起大火，其中塑化輕油廠因重油外洩，火勢更延燒了三天。10 月南亞太保廠又失火，還創下嘉義史上最大火災的紀錄 (高宜凡, 2010)。難道換了領導人，組織文化就沒辦法延續了嗎？

許多公司在發生經營危機時，採取的策略都是換執行長，試圖讓新領導者帶領企業轉型，重塑組織文化。領導人的影響力將主導著企業成敗的命運，正如葛

斯納之於 IBM 和賈伯斯之於蘋果，便是兩個讓企業起死回生，再創高峰最經典的例子；而像安隆的雷伊和全錄的亞萊爾麥卻讓組織邁向終結。回觀台灣的半導體產業不僅在世界上占有一席之地，亦是國內的經濟命脈，左右著台灣的經濟發展。本論文亟欲了解在半導體產業中，領導人對企業成功的重要性，以及他們對組織架構與組織文化的影響。

第二節 研究目的

經過四十多年的發展，台灣的半導體產業在世界上已經佔有舉足輕重的地位，整個產業上下游垂直專業分工，有非常完整的產業結構，和日韓的集團企業相較，台灣擅長於網路式的生產模式，善於生產少量多樣的產品，著重製造優勢的代工模式，其中以台積電與日月光的发展最快，已分別成為晶圓代工與封裝測試代工的世界第一大廠，而且是台灣少數能夠維持全球領先地位，沒被韓國和中國趕上的企業。

以前的研究者在研究台灣半導體產業的個案時，大多選擇同領域互相競爭的公司，如台積電與聯電，或是日月光與矽品。本研究基於下列的原因選擇日月光與台積電當研究個案。

- 都於台灣證券交易所掛牌上市，也在美國紐約證券交易所發行美國存託憑證（ADR）。
- 在同一個產業鏈：同屬半導體產業，雖然是上、下游的關係，但客戶來源是相同的。
- 商業模式一樣：都是專業半導體製造服務公司，沒有自己的品牌。
- 都是台灣本土公司：自己的資金、自己的技術、自己的人。
- 董事長本身就是創辦人。
- 一家是台灣典型的家族企業，一家為台灣少數的非家族企業。

本研究希望透過分析這兩家企業的組織架構與組織文化及其領導人的成長背景與人格特質，比較兩者之間組織結構與組織文化的差異，及探討領導者的理念

對組織結構與組織文化的影響。



第三節 研究方法

陳萬淇（1995）認為「個案乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況以待尋求解決問題的可行方案。」而所謂的研究，「乃運用科學的方法，有系統的去收集和分析有關的資料，以解決某一問題。」謝安田（1993）也指出個案研究特別專注探討有限數目的個體或事件，和其發展情況的整個過程，及其相互關係與有關的因素。因此本研究採個案研究法，選擇兩家同產業且背景相似的公司進行了解與分析，日月光半導體製造股份有限公司（以下簡稱日月光）及台灣積體電路製造股份有限公司（以下簡稱台積電）。

研究者先廣泛收集個案公司與其領導人之次級資料，包括公司年報、公司網站、書籍、期刊、以前的研究者之論文、媒體報導與專訪等等。詳細敘述兩家公司之產業背景、成長歷程和組織狀況，及其領導人之成長背景與行事風格。另外透過訪談數位個案公司在職及離職員工，以補強研究者所收集之次級資料的不足與可靠性。為了讓受訪者感覺輕鬆自在，願意分享誠實且有價值的資訊，與每位受訪者簽保密協議，不會將訪談內容直接公開於本研究。由於受訪者的層級不同，因此本研究採用非結構式訪談。再將所收集之資料以文獻探討的概念為基礎，加以比較與分析，並觀察其相關性與影響因素，最後歸納出本研究的結論。

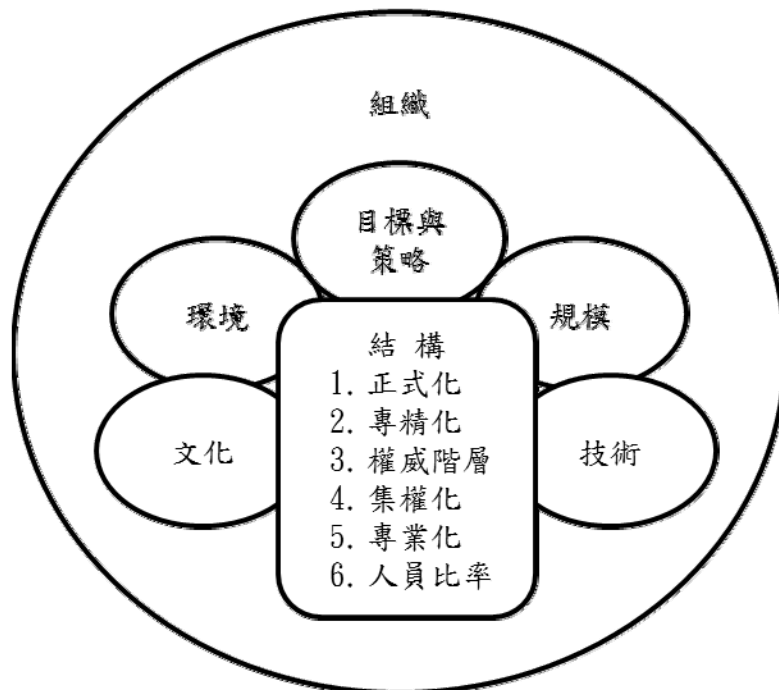
第二章 文獻探討



第一節 組織結構

組織是什麼？依據 Daft (2001) 的定義，組織是「(1) 社會實體，(2) 目標導向，(3) 特定結構與協調活動系統，(4) 與外界環境相互連結。」他認為組織構面包括結構與脈絡，如圖 1。結構構面描述組織內部的特徵，可以用來測量和比較組織。脈絡構面描述影響和塑造組織構面的條件。構面間是相互依賴、互相影響的。


圖 1 組織設計的結構與脈絡構面



資料來源：李再長，2003：20

結構構面

- **正式化**：是將組織中工作與工作之間協調機制的標準化程度。如果工作正式化愈高，則工作執行者要遵循的規則就愈多，如何做，何時做，都會有清楚的規定，執行者的自由度就愈小。這樣可維持工作執行結果的品質，但也可能扼殺員工的創意或不去思考如何改善工作。

- 
- **專精化**：將組織中的工作任務加以細分，透過分工的方式讓工作的執行更有效率。讓員工做重複的事情，可以加快學習的效率，減少工作轉換的時間，但是分工太細也有缺點，會讓員工感到枯燥，產生倦怠感，影響工作的品質，甚至造成高離職率，而失去分工的好處。
 - **權威階層**：即每個管理者報告的上下關係及直接有效管理的部屬人數，即控制幅度。在總人數不變下，控制幅度愈大，組織的層級愈少，效率愈好，但控制幅度過大會影響效能。
 - **集權化**：被授與決策權的階層的高低，關係到公司的分權或集權。如果決策權握在少數高階主管的手裡，就屬於集權，如果把決策權擴散到各個階層，就是分權。
 - **專業化**：員工接受正式教育或訓練的程度。當組織工作需要較高學歷或長時間訓練的員工，則組織是專業化的，一般以員工受教育的年數表示專業化的程度。
 - **人員比率**：不同功能部門人員的配置比率，如直接對間接人員比率、行政人員比率，人員比率是以某類員工數除以總人數。

脈絡構面

- **規模**：組織內員工數目的多寡。
- **組織技術**：組織從輸入到輸出轉變過程的動作、流程與技巧。
- **環境**：影響組織的外部成分，如產業、政府、顧客、供應商、競爭者及公眾壓力團體。
- **組織目標與策略**：目標是組織想要達到的目的，而策略是為了達到組織目標而做的資源配置及環境對策計畫。目標與策略界定組織運作的範圍，以及與員工、競爭者、顧客和社會的關係。
- **組織文化**：員工共享的重要價值、信念、行為以及規範。文化讓組織成員結合在一起。

組織是為了達成特定的共同目標而產生與存續，組織有各種功能的目標，正式陳述的整體目標通常叫使命，描述企業範圍及組織意圖達到的價值觀、市場及顧客。另一種是組織實際運作追求的營運目標，提供日常決策與活動方向，通常

較短期且可以測量結果。因此組織設計應該考慮水平與垂直的連結以完成組織的所有目標。根據 Ranson (1980) 的定義：「組織結構是指為了達成各項組織活動，所進行的任務分工、溝通協調，以及所形成的工作流程與正式權威關係的形態」(戚樹誠，2010)。組織結構反應在組織圖上，包括下列三項要素：



- **責任**：即定義工作活動，為了達成組織的特定目標，設定任務的價值，而規劃特定部門以完成特定的任務。
- **報告關係**：又稱命令鏈，是組織圖上的垂直線，由最高層連續到最低層的連續線，不會間斷，連結組織中的所有人，說明相互之間的報告關係。
- **部門化**：將工作任務細分後，要再加以集結分類，以整合協調相關的工作任務，這就是部門化。部門的畫分可以依功能別、產品別、服務別、地理區域、顧客別、計畫別、產品的程序或機器設備。在不同的層級可以採用不同的基礎，尤其是大型的組織。

學者依不同的面向將組織結構分成不同的型態，比較常見的有簡單結構、扁平結構、科層結構（金字塔式結構）和矩陣式結構，近一、二十年來新的組織設計有虛擬組織與無邊界組織。或是依組織部門化與正式化的程度分為機械式模式與有機式模式。

第二節 組織文化

我們常聽到人家在討論，哪家公司的文化比較好，哪家公司的文化比較不好。一個組織的文化究竟是如何被創造？可以被管理或改變嗎？它對組織有什麼重要性？

一、 定義

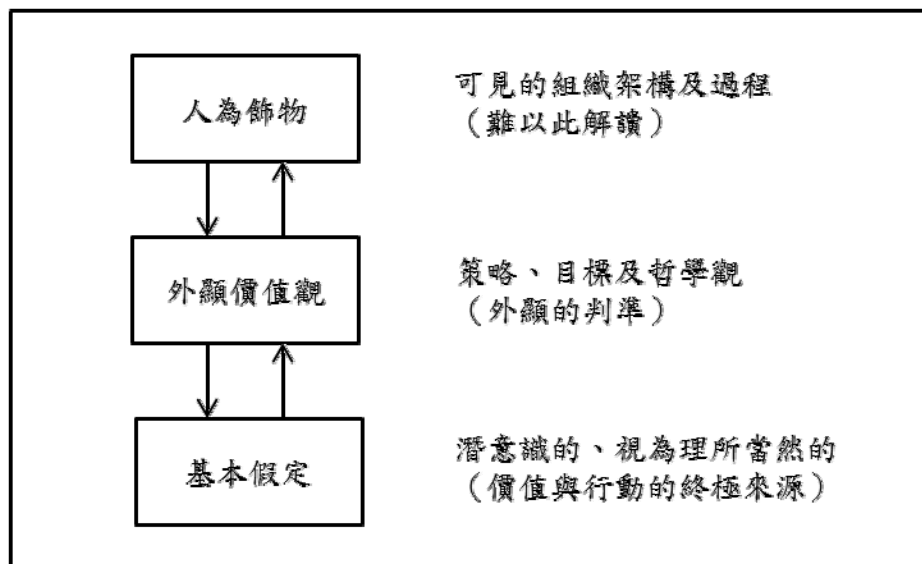
文化本身就有其久遠的歷史，與豐富的內容，其概念源自於人類學與社會學，因此就有不同學派的定義。而且組織的種類很多元，組織文化對組織的影響層面很大，也受到許多不同領域學者的重視，大家研究的方式與角度不同，因此組織

文化的定義也很多，爭議也很大，有採元素論的，有核心論的，有主張客觀論的，有堅持主觀論的。而 Schein(1992)是站在功能論的基礎上，探討組織文化對企業經營的作用與幫助，因此本研究採用他的定義：



「群體在解決其外在適應與內部整合的問題時，學得的一組共享的基本假設，因為它們運作得很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法」(陳千玉，1994：12)。

圖 2 文化的層次



資料來源：陳千玉，1994：18

根據 Schein(1992)的研究，他把組織文化依觀察者可見的程度分為三個層次，如圖 2。最頂層是人為飾物的層次，當我們最初進入一個群體，所聽見、看見與感受到的一切現象。這層的特點是很容易觀察，但很難以解讀，了解其所代表的意義。第二層是外顯價值，是由組織的創辦人或領導人所發佈的某些特定的價值觀，例如公司的願景。如果這些價值觀持續的發生作用，他將轉化為群體共享的價值觀和信念，成為不需要討論、不辨自明的共享假定。如果外顯價值與潛藏的假定有相當的一致性，則有助於群體的團結一致。有時候外顯價值只是為了用以合理化或是用來激勵未來的願景，在群體間並沒有產生共享假定，甚至是相互矛盾，而且常和表現出來的行為不一致。第三層是基本假定，當某種解決問題的

方式可以持續有效地解決問題時，則該解決之道就會被視為理所當然。它起初只是被某個價值觀所支持，後來則逐漸成為不容置疑的真理，故其在一個文化單位中的變異性很小。「基本假定是一隻看不見的手在實際操縱著行為，告訴群體成員如何去知覺、思考，以及感覺事情。」組織文化就是一組基本假定，用以界定什麼是我們要注意的，什麼是事情的真諦，對正在發生的事該有怎樣的情緒反應，以及在各種不同的情境中該採取怎樣的行動。(陳千玉，1994)

組織成員的共同想法與行為形成組織文化，成員行為的共通性越高，組織文化會越明顯越強勢，組織成員的向心力與凝聚力就越高，組織較容易規範成員，但是組織對成員的壓力也越大。

二、 形成

為什麼有些企業有強勁的組織文化？了解組織文化的形成與構成要素，可以讓我們了解為何有些企業一開始就有那樣的組織文化，組織文化是如何在日常工作表現出來或是如何影響我們的日常工作。

Schein(1992)認為文化的創造大部份源於領導者，而領導者唯一真正重要的作為就是文化的創造、管理以及有時候甚至是文化的摧毀與重塑，了解與駕馭文化也是領導者與管理者或執行者最大不同的才能。(陳千玉，1994)

組織在創建時，其文化主要是受創辦人的影響，領導者所提出的想法或價值觀如果能有效地解決問題，並持續地發揮作用，就會逐漸成為大家的共享假定，即形成組織的文化。接著會有新的個體進入組織，在新的個體進入一個組織之前，已擁有他自己的文化，和公司所需要的文化不會完全相吻合，因此組織和個體都需要經過學習與調整。

Deal & Kennedy(1982)則認為構成組織文化的要素有下列五點。(江玲譯，1984：18)

- 企業環境：因每個公司面對的內外部環境不同，必須有某些特長才能在市場上成功，因此企業環境是影響組織文化的首要因素。

- 價值觀：是組織成員所認同的基本概念和信念，是構成組織文化的核心。
- 英雄人物：公司裡會有一些人具體表現出組織的價值觀，為大家樹立具體的楷模，這些英雄人物會造成其他員工的效法或超越。
- 儀式與典禮：是公司裡一些例行的活動或盛會，主管會利用這些機會一再宣誓公司的價值觀或是要求員工需要遵循的一切行為。
- 文化網：是組織裡最重要的非正式溝通與傳播的網絡，公司的價值觀或耳語八卦都靠這條管道來溝通，成員則不論職位與頭銜，

劉信吾（2009：30）認為組織文化的形成主要受下列四個因素的影響。

- 領導人的風格：領導者是影響組織的主要人物，他的想法和價值觀會影響或決定組織的運作，進而影響或形成組織的文化。
- 任務需求：外在環境會影響組織所需要達成的任務，進而影響組織文化。
- 成員特性：組織內的成員因性別、年齡、學歷、經歷等背景的不同，會形成不同的組織文化。
- 逐步強化：組織如果有意要塑造某種文化，可以透過訓練，或是人力資源管理的遴選、調職、升遷與淘汰，進用符合特定文化的人員，來塑造所希望的文化。

Robbins and Coulter（2005）經過研究歸納，發現組織文化的特質共有下列七項，每家公司在這幾個特質的表現程度都不完全相同，對組織進行這七個向度的評鑑後，就可得到一幅組織文化的圖像。

- 創新與冒險：鼓勵員工冒險與具有創新性的程度。
- 重視細節：期望員工在工作中注重精準與細節的程度。
- 結果導向：管理者重視結果而非過程的程度。
- 人性導向：制訂決策時，考慮到決策對於員工影響的程度。
- 團隊導向：工作活動設計與組成是以團隊為主，而非以個人為主的程度。
- 積極性：希望員工具有積極性與競爭性的程度，而非好說話好相處的程度。
- 穩定性：強調穩定或成長的程度，組織強調保持現狀而非成長的程度。

三、 類型

學術界依據不同的研究用途、標準與角度，對組織文化的分類產生多種劃分法，依照涵蓋的範圍，可分為主文化與次文化。主文化是組織中大多數人認同與流傳的文化，是組織的核心價值觀。次文化則是組織中的小團體展現出與其他人有顯著差異與特質的文化，次文化可能是對主文化的積極改進或是與主文化相斥的。茲將幾位學者的分類分述於下。

Deal & Kennedy (1982) 將組織文化分為四大類，而分類的方式是依市場上的兩大因素：第一是公司冒風險的程度，第二是公司或員工在做完決定或策略後得到回饋的速度。但他認為現在沒有一家公司是完全歸屬於某一種文化，可能在不同的部門都可以看到這四種文化的影子，這樣簡單分類的目的，主要是幫助企業主管更清楚的識別自己公司的文化，以找出更有效的方式來處理事務。

(一) 硬漢式的企業文化 (the tough-guy, macho culture)

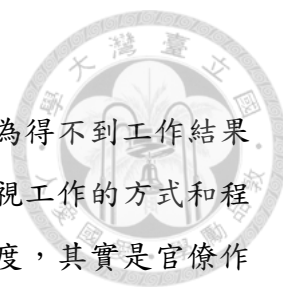
這種組織由一群敢冒險、強硬、特立獨行、講速度的人組成，經常下很大的賭注，成果立即可見，這種文化能在風險高、效果立見的環境中達成該完成的事，缺點是無法做長遠的投資，也很難建立一個團結有力的團隊。

(二) 工作努力/玩時盡興的企業文化 (the work hard/play hard culture)

這種文化的組織重視行動、講究享樂是普遍的現象，鼓勵員工採取低風險的活動，而且努力不懈地採取行動，以顧客至上為主要的價值觀。另一方面則會不時舉辦耗費精力的玩樂活動，以再度肯定公司的精神。他的優點是可以完成很多事，缺點是可能品質不佳，或缺乏深思熟慮而不能真正解決問題，員工無法長期與公司共患難。

(三) 以公司為賭注的企業文化 (the bet-your-company culture)

這一類公司的投資通常都很大，成果也要很久才看得到，是以公司的前途為賭注，因此做出正確的決定是很重要，也就養成深思熟慮的風氣。有經驗的資深人員是公司的骨幹，尊重權威和專業能力，這種文化引導我們走上高品質的新發明，或是創造重大的科學突破。



(四) 注重過程的企業文化 (the process culture)

這種文化的企業通常是風險低且回收慢。這種文化裡的員工因為得不到工作結果的回饋，因此非常擔心風險，自衛和謹慎形成風氣，而養成重視工作的方式和程序，而不在乎做什麼事情，這樣的組織看似一切事物皆很有制度，其實是官僚作風。

Wallach (1983) 認為組織文化沒有好壞的分別，只要能強化一個組織的使命、策略和目的，就可以成為組織的資產和責任，強的組織文化讓一個組織更有效率，每個人都知道什麼事情是重要的，和如何做事。他依據組織結構、面臨競爭的環境和組織的工作環境，將組織文化分為「威權」、「支持」、「創新」三種類型：

(一) 威權型文化 (Bureaucratic culture)

這種文化架構在有明確權責劃分的層級組織，工作流程大多已標準化與系統化，通常建立在控制和權力的基礎上，此類型文化的公司通常較成熟、穩定與嚴謹。適合在成熟市場中已有高市場佔有率的公司，員工訓練良好，作業流程系統化且能有效率的運作。

(二) 創新型文化 (Innovative culture)

這種組織文化面臨的競爭環境通常是激烈與動態的，是創造性的工作環境，隨時充滿了挑戰與風險，有創業與野心的人可以在這樣的環境中茁壯成長。適合於這種創新公司的人是主動積極、具創業性、挑戰性、有創造力、結果導向且具冒險精神。

(三) 支持型文化 (Supportive culture)

支持型文化的工作場合讓人感覺溫馨、開放與和諧，就像一個大家庭。組織裡的成員公平、友善且互相幫助對方。一個高度支持型文化的公司會是信任、安全、公平、鼓勵、開放、關係導向、重視員工參與和協同合作。

Handy(1996) 認為每種文化或處理事情的方式都有它好的一面，本身沒有壞

的或錯的，只是可能不適合當時的環境。「重要的是要把一個合適的文化放在合適的地方和目的上。」每個組織都需要有混合且和諧的文化。他依據群體和權力的集中度將組織文化分為四類：(彭慧芳譯，1997)



(一) 小團體式文化 (The Club Culture)

這種文化建構出來的組織像蜘蛛網，最常出現在小型的企業組織，領導者在蜘蛛網的中心控制著整個組織，和中心點的關係比形式上的頭銜還重要，仰賴親密關係和信賴，以「移情作用」的直覺力來運作，因此他的優點是決策的速度很快，但決策的品質則仰賴在中心點的領導者和靠近他周圍的人的才能而定。

(二) 角色式文化 (The Role Culture)

這種文化假設人都是理性，任何事情都可以用邏輯的方法來分析，組織裡的任務被精密的邏輯劃分成一個一個的角色，每個角色的性別、年齡、名字都不重要，只要把該做的事做完就好了，不能少做，但也不用多做。整個文化的重點是秩序、法規與理性，因此很穩定、可預期、讓人有安全感，但是否定人性，缺乏彈性，故意忽略外部環境的變化。像是希臘神廟，各種職能和部門就是下面的樑柱，各部門的首領在頂部的三角牆會合在一起，而三角牆的頂部就是董事會或總裁部門。

(三) 任務式文化 (The Task Culture)

整個組織像一片網，權力分布在網線的交接點上，組織是由「突擊隊式的單位」鬆散連結成的工作網，以突擊隊式的組隊方式來解決問題，一切以最後結果來評斷其表現。組隊中有熱中投入而團結一致的參與感，組員互相尊重、互相幫助，適合冒險開發。這種文化年輕、活力、有創造力，但是相當昂貴，通常維持不久，只有在擴張時期才會盛行。

(四) 存在主義式文化 (The Existential Culture)

這種文化就像鬆聚集的小星團，星體之間不存在相互依存的關係，少一兩顆基本形狀還是維持不變。等於是個人主義，組織是為了幫助成員完成且保有自己的特質與目標而存在，管理只是協助一些瑣碎的雜務，管理者也只是管家般的行政管理人。對組織裡的成員的優點是自由、又可享受組織提供的同事、資助、彈性與

商討交涉的權利，缺點是所有的協調都將淪為無止境的協商。



第三節 人格特質與價值觀

組織是由兩個以上的人所組成，而每個人都有其個別差異，造成差異的因素包括與生俱來的先天因素和後天環境造成的。研究結果顯示生理差異對行為的影響較小，心理方面的差異對行為的影響較大。而心理特質中智力與人格主要是受先天遺傳的影響（劉信吾，2009：184）。而後天環境則會影響個人的價值觀。

一、 人格的定義

何謂人格，我們採用 Allport (1937) 對人格所下的定義，他說：「人格是個人內心各個心理系統的動態組合，其決定了個人適應環境的獨特方式。」我們可以把人格視為是個人對外界反應的方式，以及與他人互動的所有方式（黃家齊，2011：4-4）。它包含了兩層意義：

1. 一致性：一個人在不同時間、不同情境下仍表現一樣的行為。
2. 獨特性：每個人在同樣情形下的不同表現。

人格受先天遺傳與後天環境的影響，其成因包括文化、社會階層、家庭、遺傳與體型等因素，各成因對不同的人格特徵或個人的影響程度不同，但根據對幼童與雙胞胎的研究顯示，遺傳基因是主要決定人格的因素，尤其在智力與氣質方面的特徵。人格在時間上呈持續性，不過還是會隨時間改變，但是強弱的排序不會改變，而且每個人增加的幅度大致相同。

人類的行為非常複雜，因此人格心理學的研究也有不同的學派，如心理動力論、現象學派、認知學派、行為學派、特質論、社會認知論等等。其中特質論學派的學者分析歸納可以衡量的人格特質來描述人。其基本假設乃認為人們擁有以特定方式反應的行動傾向，這種行動傾向稱為特質，即特質為人格的基本單位，而且人類行為與人格均可組織成階層式的架構（Pervin，1993）。



二、 大五人格模式

McCrae 和 Costa 於 1987 年提出大五模式是少數的特例，他們提出五個基本的性格特質就足以描述一個人的性格，後來又經過許多的研究驗證後，已經凝聚人格心理學者的共識，成為近代人格特質的主要區分架構。大五人格模式的五個基本構面為如下，表 1 是五大特質因素與各量表說明。

1. 外向性 (extraversion)：是指個人在人際關係上自在的程度。
2. 友善性 (agreeableness)：說明個人對待他人的信任與合作程度。
3. 嚴謹性 (conscientiousness)：為衡量是否值得他人信賴的程度。
4. 神經質 (neuroticism)：情緒穩定者冷靜、自信、胸有成竹，不穩者則是神經質、焦慮、沮喪及缺乏安全感。
5. 開放性 (openness)：是指好奇及對新奇事物著迷的程度。

表 1 五大特質因素與各量表說明

高分者特性	特質量尺	低分者特性
神經質 (N)		
多慮、緊張、不安、慮病、情緒化、自卑	衡鑑適應 Vs 情緒不穩定性、找出容易心理抑鬱有不實理念、過度渴求或衝動，且不當因應反應者。	鎮靜、放鬆、不情緒化、安全、自我滿足、堅強。
外向性 (E)		
社會性、主動、多話、人際取向、樂觀、熱情、愛好玩樂。	衡鑑人際互動上的量與強度；活動水平；尋求刺激、歡樂。	保守、清醒、冷漠、工作取向、靜默、少活力的。
開放性 (O)		
好奇、興趣廣泛、創造、獨創、想像、非傳統性。	衡鑑為自己而願意尋求且體會經驗的程度；對不熟悉事務的容忍與探索性。	從俗性、實際、興趣狹隘、非藝術性、非分析性。
友善性 (A)		
心地溫和、好心腸、可信	衡鑑個人在思想、情緒與行	好批評、粗魯、多疑、不

賴、寬諒、助人、易受騙、正直的。	動上從同情到反對的連續向度之人際取向情形。	合作、有仇必報、殘忍易怒的、好支使人的。
嚴謹性 (C)		
有組織、可信賴、努力、自我要求、守時、細心、整潔、有企圖心、堅忍。	衡鑑個人組織性、持續性及目標取向行為動機。可信賴、好挑剔者相對於愁悶、懶散者。	漫無目的、不可信賴、懶散、粗心、散漫、不小心、意志薄弱、享樂主義。

資料來源：洪光遠、鄭慧玲，1995：382

許多研究著重在大五人格模式與工作表現的關係，研究結果顯示外向性高者，工作表現佳，尤其是團隊合作及與人互動的工作更佳，較能勝任主管職，領導效能較佳，對工作的滿意度較高，易產生正向感染力。友善性高者，在輔助性或支持性的工作上表現較好，服從性較高，少有偏差行為，人緣好，在團隊中可充當人際潤滑劑，但是害怕衝突。嚴謹性高者，工作表現較佳，負責敬業，自我紀律強，野心大，企圖心強，做事堅持，要求高，可能為自己及他人帶來壓力。神經質高者，工作表現較差，易有壓力感，對工作的滿意度較低，易抱怨，對負面訊息敏感，適合風險管控工作。開放性高者，學習動機強，工作訓練效果佳，對新環境適應力強，外派效果佳，較有彈性，領導效能佳，對變革的抗拒性最低，但是定性較差，向心性、忠誠度較差。另外有學者研究顯示創業者在嚴謹性、情緒穩定性和開放性這三個構面的得分較高，在友善性的得分則明顯較低。

三、 價值觀

價值觀是一種基本信念，Rokeach (1973)「認為某特定行為模式和事物的最終狀態，以個人或社會立場而言，優於相反或對立行為模式或事物的最終狀態。(黃家齊，2011：4-16)」價值觀中包含判斷的元素，包括個人認為什麼是對的、好的、以及重要與盼望的，因此對大多事情常常有先入為主的想法，而且價值觀會影響態度與行為。根據學者的研究，一個人的價值觀是從小受到父母、師長與朋友的影響而漸漸形成的，通常於早年就形成大部份的價值觀。一般來說價值觀很穩定且持久，但是在環境改變、知識增長與經驗累積的特定狀況下，價值觀有可能改

變。



Rokeach(1973) 將價值觀分類，創設了 Rokeach 價值量表 (Rokeach Value Suvey:RVS) (Rokeach, 1973:6)，RVS 包含兩套價值群，各有十八個價值項目，一套是終極價值觀 (terminal values) 指希望能達成的最終狀態，即個人在一生中想成就的目標；另一套為工具價值觀 (instrumental values) 指個人追求終極價值時，偏好的手段或行為模式 (黃家齊，2011)，表 2 是此二套價值群的項目。

表 2 RVS 之終極價值觀與工具價值觀

終極價值觀	工具價值觀
舒適的生活 (富裕的生活)	雄心壯志 (刻苦耐勞、抱負非凡)
興奮的生活 (刺激又有活力的生活)	氣度恢宏 (心胸開闊)
成就感 (持久的貢獻)	能幹 (能力強、有效率)
世界和平 (沒有戰爭與衝突)	愉悅 (無憂無慮、快樂喜悅)
美的世界 (自然與藝術人文之美)	整潔 (乾淨、一絲不苟)
平等 (四海之內皆兄弟、機會均等)	勇敢 (為自己的理念挺身而出)
家庭安全 (照顧所愛的人)	寬恕 (願意原諒他人)
自由 (獨立、自由選擇)	樂於助人 (為他人利益而努力)
快樂 (滿足)	誠實 (誠懇、真實)
內心和諧 (沒有內在的衝突)	有想像力 (大膽嘗試、勇於創造)
成熟之愛 (性靈合一)	獨立 (自給自足)
國家安全 (不受外力侵襲)	聰敏 (聰明、具自省能力)
愉快 (閒適、享受的人生)	講求邏輯 (一致、理性)
救贖 (普渡眾生、追求永生)	有愛心 (慈愛、溫和)
自我尊重 (自尊)	忠順服從 (忠於職守、尊敬他人)
社會認同 (尊敬、仰慕)	謙和有禮 (周到有禮、舉止合宜)
真正的友誼 (親密的夥伴)	負責 (可靠、可信賴)
智慧 (了解生命)	自制 (自我約束、自律)

資料來源：黃家齊，2011：4-17

第三章 個案介紹



第一節 半導體產業簡介與概況

1948年，貝爾實驗室的科學家利用半導體的特性發明了電晶體，電晶體比真空管的體積小、重量輕、能源消耗也低很多，很快就取代了真空管，而且有更多新的應用。1952年，貝爾實驗室授權廠商生產電晶體，於是半導體業在美國誕生。經過半個多世紀來的蓬勃發展，我們周遭充斥著含有半導體元件的產品，如手機、電腦、家電、汽車…，無論從科技或經濟的角度來看，半導體對人類社會的影響都是非常巨大且重要。

一、 全球半導體概況

由表3可看出，於2004年時，全球半導體業的營業額是2,197億美元，到2013年時已增加到3,155億美元，成長了43.6%。但是整個產業會隨景氣變動，上下波動很大。而代工服務的產值更從324億美元成長到655億美元，成長率高達102%，可見IDM廠持續在釋放產能。

表3 2004年到2014年全球半導體產值

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (預估)
全球半導體產值 (不含太陽能) (\$M)	219,700	234,761	259,113	269,543	255,136	228,673	299,364	307,773	299,912	315,517	332,501
成長率		6.9%	10.4%	4.0%	-5.3%	-10.4%	30.9%	2.8%	-2.6%	5.2%	5.4%
代工服務產值 (\$M)	32,447	33,730	40,968	42,934	42,689	37,212	51,854	53,778	59,242	65,481	71,095
成長率		4.0%	21.5%	4.8%	-0.6%	-12.8%	39.3%	3.7%	10.2%	10.5%	8.6%
晶圓代工產值 (\$M)	18,981	18,560	21,787	22,334	22,588	20,062	28,260	29,754	34,716	40,399	44,414
成長率		-2.2%	17.4%	2.5%	1.1%	-11.2%	40.9%	5.3%	16.7%	16.4%	9.9%
封測代工產值 (\$M)	13,466	15,170	19,181	20,600	20,101	17,150	23,593	24,024	24,526	25,082	26,682
成長率		12.7%	26.4%	7.4%	-2.4%	-14.7%	37.6%	1.8%	2.1%	2.3%	6.4%

資料來源：Gartner (2014/4)



根據市場研究機構 IC Insights 的統計，如表 4，2013 年全球半導體大廠之銷售額前二十名當中，9 家半導體公司來自美國，3 家來自日本，3 家來自歐洲，3 家來自台灣以及 2 家來自韓國。

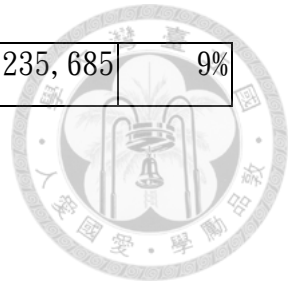
表 4 2013 全球前 20 大半導體廠營收排名

單位：百萬美元

2013 名次	2012 名次	企業	總部所 在地	2012 半導體 總營收	2013 半導體 總營收	年增率 (%)
1	1	英特爾	美國	49,114	48,321	-2%
2	2	三星	南韓	32,251	34,378	7%
3	3	台積電	台灣	16,951	19,850	17%
4	4	高通	美國	13,177	17,211	31%
5	10	美光	美國	7,889	14,360	82%
6	8	SK 海力士	南韓	9,057	12,970	43%
7	6	東芝	日本	11,217	11,958	7%
8	5	德儀	美國	12,081	11,474	-5%
9	11	博通	美國	7,793	8,219	5%
10	9	意法半導體	歐洲	8,364	8,014	-4%
11	7	瑞薩電子	日本	9,314	7,975	-14%
12	13	超微	美國	5,422	5,299	-2%
13	14	英飛凌	歐洲	4,928	5,260	7%
14	12	Sony	日本	5,709	4,869	-15%
15	15	恩智浦	歐洲	4,325	4,815	11%
16	22	聯發科	台灣	3,366	4,587	36%
17	17	GlobalFoundries	美國	4,013	4,261	6%
18	19	飛思卡爾	美國	3,751	4,007	7%
19	20	聯電	台灣	3,730	3,959	6%
20	18	NVIDIA	美國	3,965	3,898	-2%

前 20 大總額	216, 417	235, 685	9%
----------	----------	----------	----

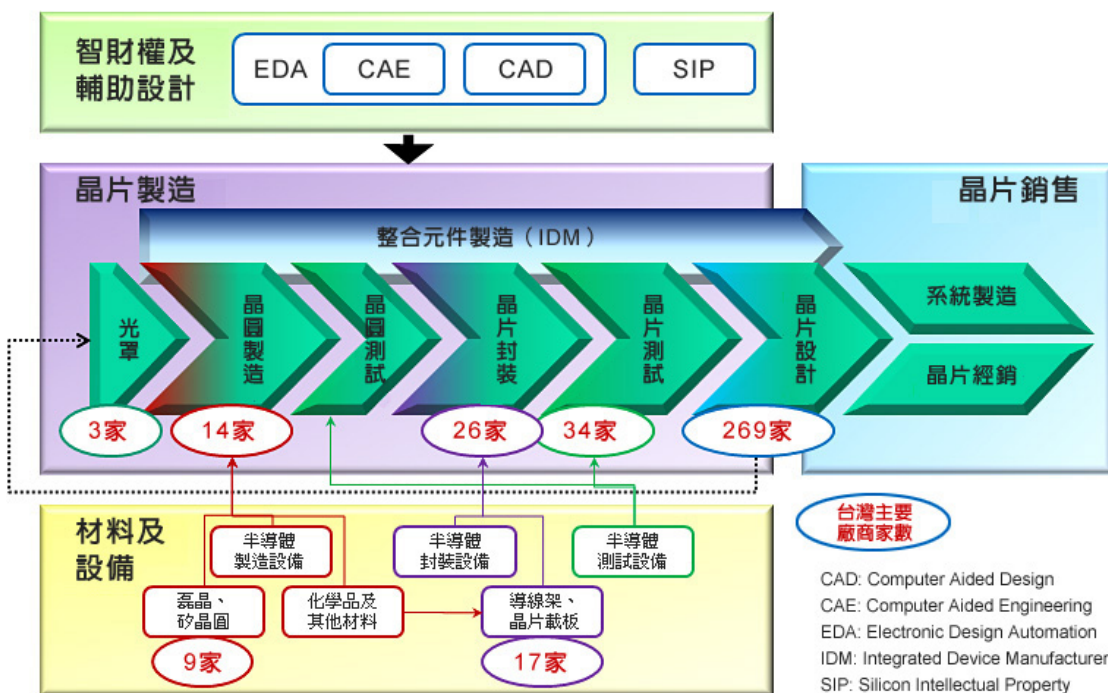
資料來源：IC Insight，2014/4



二、 台灣的半導體產業

美國半導體廠商於 1960 年代開始在亞洲地區尋找低成本的建廠機會，當時我國政府也希望能吸引外國的技術，促進經濟的轉型與發展，而在高雄設置第一個加工出口區，且頒布技術合作條例，如此的政策果然吸引美商來台投資設廠。美國通用器材公司是第一家在台設廠的公司，1966 年於加工出口區設立高雄電子公司，從事電晶體的封裝，開啟了台灣的半導體產業，之後兩年內陸續有二十幾家廠商來台設廠，為台灣帶來封裝與測試的技術。

圖 3 台灣半導體產業結構



資料來源：資策會 MIC (2012/2)

從 1974 年政府於工研院成立電子所負責積體電路工業的推展開始，經過多年的積極推動與輔導，從上游的晶圓材料、IC 設計、製造、封裝、測試，到下游的材料與設備，整個產業結構建置的相當完整，屬於垂直整合的架構（如圖 3）。產值也不斷成長，於 1991 年首度超過新台幣一百億元，從 1993 年起開始在國際巔

露頭角，而且以領先其他國家四、五倍的速度快速成長（楊艾俐，1998）。2013年
全球半導體市場規模約達 3,016 億美元，台灣半導體產業的產值達新台幣 17,938
億元，約占全球的 20%（資策會產業情報研究所（MIC））。



半導體專業代工在台灣半導體產業的發展上，寫下了一頁輝煌的歷史，也在世界的半導體產業舞台上佔有非常重要的地位，像晶圓製造的台積電和聯電，封裝測試的日月光和矽品，現在都是在各自的領域排名世界前三名的公司。代工的任務集中在製造的過程，公司本身並沒有自己的產品，不從事設計和行銷的業務。在半導體工業裡，沒有工廠的公司是一個主流，因為建置一個製造廠的成本非常高，而且還要有製造技術，因此代工不只是一個利基，而是一個主流、一個趨勢。既然是主流就會有人模仿，因此要拉大自己的競爭優勢，例如讓客戶把我們的實體工廠當成是他們自己的工廠，透過電腦連線客戶隨時可以知道自己產品的製造進度與資訊，與客戶建立穩固的關係。另外技術能力是最重要的，因為半導體產品的週期越來越短，技術能力的領先，才能確保在這個競爭激烈的環境裡求得生存與發展。

台灣的製造能力還有一個良率優勢。張忠謀在德州儀器公司掌管半導體業務時，發現一個現象，日本晶圓製造廠的良率比歐美好很多，他們曾經把日本的工作人員派到美國去，也將設備弄成兩地一樣，美國的良率是有提升一些，但和日本的差距還是非常大，歸究其原因，最重要的是人員的因素，日本工廠裡的作業員、技術員和工程師的素質都比美國好（張維安，2001）。台灣一般人的素質已經和日本很接近，而且台灣人的應變能力很好，應付不同客戶的多樣產品，都能夠有效管理生產線的變化，因此半導體生產的良率也是台灣的一個競爭優勢。

第二節 台積電簡介

一、 公司基本資料

台積電由張忠謀於 1987 年初成立，總部設立於台灣新竹科學工業園區。台積電的前身就是政府的超大型積體電路技術發展計畫。1985 年時台灣的半導體產

業猶如一片沙漠，孫運璿與李國鼎等人憂心台灣再沒有積極的作為，將永遠趕不上日本與韓國，和當時工研院院長張忠謀討論後，張忠謀對台灣的製造人才有信心，決定成立世界第一家專業半導體代工公司。雖然得到政府的全力支持，但專業代工的商業模式只有他一個人認為可行，在不被外界看好的情況下，他在國內外到處奔走，做簡報，募集資本，終於創立台積電。

- 主要業務：專業積體電路製造服務。
- 資本額：新台幣 2,592.8 億元
- 員工人數：37,529 (2013/2/28)
- 廠房：台灣有三座先進的十二吋晶圓廠、四座八吋晶圓廠和一座六吋晶圓廠，座落於新竹、台中與台南科學園區。另外轉投資子公司美國 WaferTech 公司、台積電中國有限公司以及新加坡 SSMC 公司都各有一座八吋晶圓廠可支援產能。2013 年，台積電所擁有及管理的產能達到約 1,640 萬片八吋晶圓約當量。

表 5 台積電大事年表

時間	事項
1987 年	台灣積體電路製造股份有限公司成立。
1994 年	在台灣證券交易所上市。
1995 年	營收超越十億美元。
1997 年	獲〈天下〉雜誌標竿氣企業獎。
1997 年	在紐約證券交易所上市。
2000 年	營收首度破新台幣千億元。
2002 年	成為全球營收前十大之半導體公司。
2008 年	營收首度破美金百億元。
2012 年	首家提供客戶從前端晶圓製造到後端封裝測試完整解決方案的公司。

資料來源：本研究整理

二、 財務狀況

表 6 是整理台積電過去十四年的合併財務報表所得到的財務績效，它的營收

逐年增加，顯示這個市場還在擴增或是市佔率持續擴大。從營業淨利率可以看到台積電本業的獲利能力表現的相當好，除了 2001 年全球不景氣時，跌到 10.15% 後，就又开始往上升了，平均約 31%。股東權益報酬率則隨著景氣變化，波動很大。業外利率的比重相當低，平均只有 0.68%，表示其關係企業的規模都不大，業外投資的損益對整體績效影響不大，生產及收益以本業為主。他的資產周轉率在 0.5 上下，屬於資本密集，固定資產高的產業。台積電投入的研發費用逐年增加，不會隨景氣波動，最近兩年更提升到營收的 8%。根據市調機構 IC Insights 的報告，台積電於 2013 年全球半導體廠排名第六，對維持技術上的競爭力很有幫助。張忠謀曾說：半導體產業的趨勢是「人才集中、資金集中、技術密集」，公司的規模不應單純以產值計算，而是要由現金流量來衡量（台灣半導體產業協會主辦半導體產業高峰論壇演講，2011）。台積電的負債比率不高，流動比率很高，顯示其短期償債能力很好，現金非常充裕，準備隨時可以進行投資。

表 6 台積電 1999 年到 2012 年財務績效

NT\$M	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Avg
淨利	23,527	65,106	14,483	21,610	47,259	92,316	93,633	127,195	109,932	100,523	89,466	162,282	134,453	165,964	
營業收入	76,305	166,198	125,885	162,301	202,997	257,213	266,565	317,407	322,631	333,158	295,742	419,538	427,081	506,249	
營業淨利率	29.19%	36.88%	10.15%	19.46%	25.27%	34.40%	34.13%	40.10%	34.63%	31.35%	31.10%	37.94%	33.15%	35.76%	30.96%
業外利率	-2.15%	1.57%	-1.58%	-2.69%	-0.06%	1.35%	1.24%	1.92%	3.07%	2.11%	1.18%	2.64%	0.84%	0.10%	0.68%
股東權益報酬率	15.42%	24.87%	5.22%	7.30%	14.35%	23.13%	20.98%	24.98%	22.40%	20.93%	17.93%	28.04%	21.27%	22.87%	19.26%
每股盈餘	0.03	0.06	0.75	1.14	2.02	3.97	3.63	4.93	4.06	3.86	3.45	6.24	5.18	6.41	
研究發展費用	3,091	5,131	10,649	11,725	12,713	12,516	14,017	16,076	17,946	21,481	21,593	29,707	33,830	40,402	
研發占營收比率	0.04	0.03	0.08	0.07	0.06	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.07	0.07	0.08	0.08	0.06
資產周轉率	0.32	0.45	0.34	0.42	0.50	0.51	0.51	0.54	0.57	0.60	0.50	0.58	0.55	0.53	0.49
槓桿比率	1.54	1.42	1.32	1.32	1.24	1.25	1.16	1.15	1.16	1.16	1.19	1.24	1.23	1.32	1.27
純益率	0.31	0.39	0.12	0.13	0.23	0.36	0.35	0.40	0.34	0.30	0.30	0.39	0.31	0.33	0.30
期末現金	29,518	38,840	37,556	67,790	102,989	74,302	96,484	117,837	94,986	194,614	171,276	147,887	143,472	143,411	
流動比率	226%	197%	212%	254%	547%	289%	604%	556%	513%	445%	328%	212%	193%	177%	
負債比率	35%	29%	24%	24%	19%	20%	14%	13%	14%	14%	16%	19%	16%	24%	0.20

資料來源：台積電歷年財報與本研究整理

三、 成長歷程與策略

創立初期（1987-1990）的台積電非常辛苦，不只生意不穩定，連想找個外籍人士當總經理，都沒人要來。直到 1991 年，拿到英代爾的生意後才有了轉機，得到英代爾的品質認證，就等於拿到了通行證，從此台積電進入快速成長期，積極建廠擴充產能，領先同業的成長速度。於 1995 年營收超越十億美元，2008 年破百

億美元。現在台積電在全球有超過 600 家客戶，是全球規模最大的專業積體電路製造服務公司，營業額占全球半導體代工的 46%（如表 7），也是全球營收排名第三大的半導體公司。




表 7 2013 年全球前十大半導體代工公司排名

2013 名次	2012 名次	企業	2012 營收 (百萬美元)	2012 市 占率(%)	2013 營收 (百萬美元)	2013 市 占率(%)	年增率 (%)
1	1	台積電	16,951	45%	19,850	46%	17%
2	2	GlobalFoundries	4,013	11%	4,261	10%	6%
3	3	聯電	3,730	10%	3,959	9%	6%
4	4	三星	3,439	9%	3,950	9%	15%
5	5	中芯國際	1,542	4%	1,973	5%	28%
6	8	力晶	625	2%	1,175	3%	88%
7	9	Vanguard	582	2%	713	2%	23%
8	6	華虹宏力	677	2%	710	2%	5%
9	10	Dongbu	540	1%	570	1%	6%
10	7	TowerJazz	639	2%	509	1%	-20%
		前十名合計	32,738	87%	37,670	88%	15%
		其他	4,882	13%	5,170	12%	6%
		市場合計	37,620	100%	42,840	100%	14%

資料來源：IC Insights (2014/1)

張忠謀一開始就有建立國際級企業野心與決心，成立時的資本額就有五十億，找待過國際級企業的外籍人士來當總經理，建立國際級的組織架構與制度。而且他不但要做世界第一，還說：「更要把距離拉大，讓競爭者永遠追不上。(楊艾俐，1998)」

台積電在業界的領導地位是奠基於「先進技術、卓越製造、客戶信任」三位一體的差異化競爭優勢，他們的策略就是努力保持與提升這三項競爭優勢。

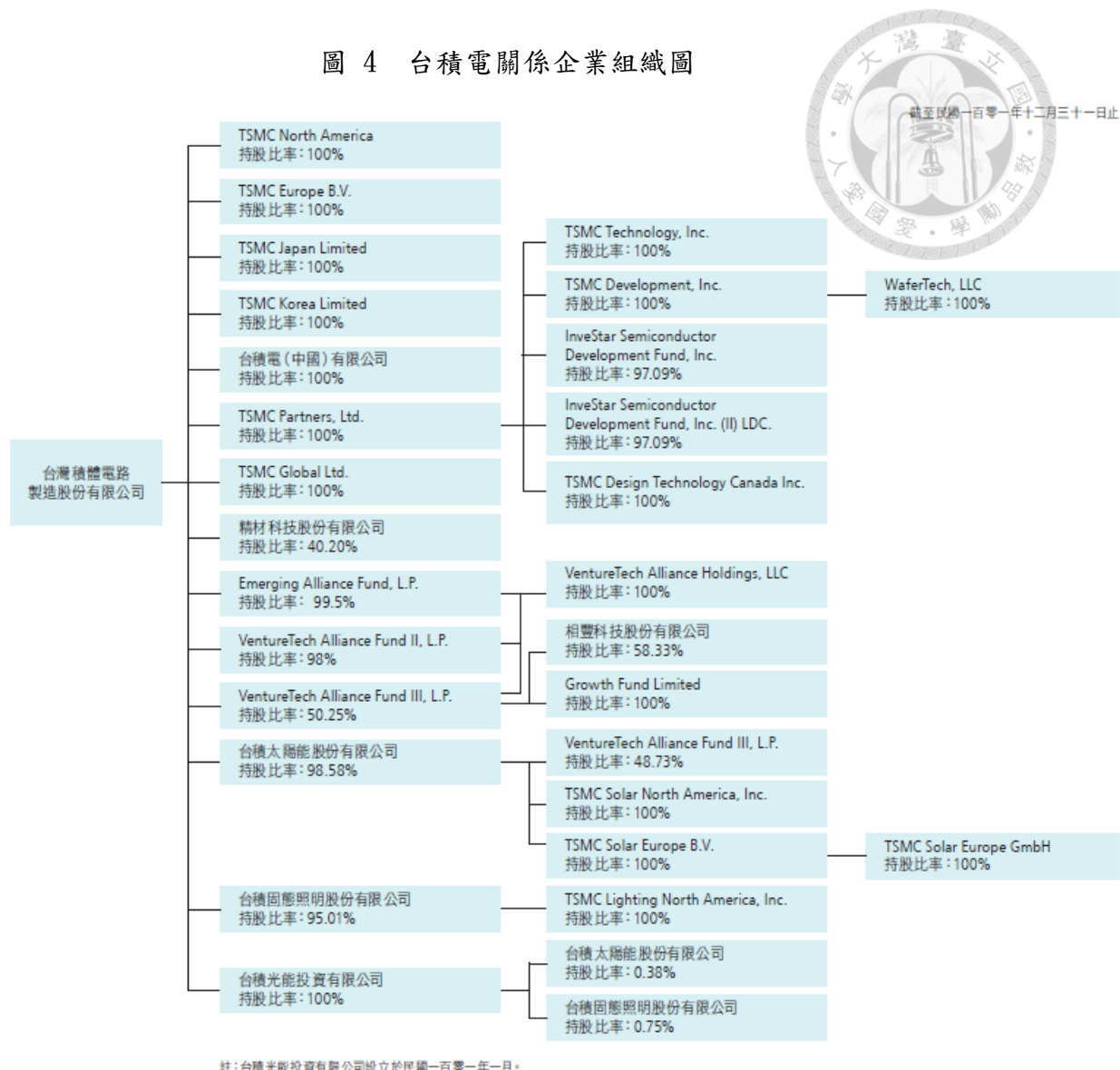
- 
- **先進技術**：長期積極投入先進製程的研發，以保持技術的領先，從成立時的3.0微米進步到16奈米。另外也增加服務的領域，除了邏輯晶片外，還跨足類比晶片的領域。
 - **卓越製造**：持續擴廠確保隨時能提供客戶足夠的產能，不斷提升良率和效率，推出「開放創新平台」提升設計的支援服務，以協助客戶快速將產品上市與量產為目標。
 - **客戶信任**：台積電的年報上寫著：「台積公司開創並專注於生產客戶設計之晶片，身為專業積體電路製造服務公司，台積公司並不設計、生產或銷售自有品牌產品，確保不與客戶直接競爭。」這樣的業務模式讓客戶很放心地把產品交給台積電生產。在2005、06年代半導體市場景氣非常好，許多公司自己設計產品、自創品牌以增加附加價值，當時台積電如果生產自己的產品，獲利會更好，但台積電沒有改變策略，仍然只幫客戶生產產品，能夠拒絕誘惑，需要很大的勇氣。

二十幾年來，台積電一直專注在本業。連轉投資事業也都圍繞著晶圓製造的本業。轉投資事業有：

- 晶圓產品及設計：創意電子（GLOBAL UNICHIP；臺證所：3443）
- 晶圓製造：世界先進（VIS；臺證所：5347），WaferTech，台積電（中國）有限公司，與 Philips 合資的新加坡 SSMC
- 彩色濾光膜製造：采鈺科技（VisEra）
- 晶圓級封裝：精材科技（XinTec）
- 太陽能：台積太陽能（TSMC Solar），茂迪光電（Motech；臺證所：6244）
- LED 照明封裝：台積固態照明（TSMC Solid State Lighting）

台積電的轉投資事業很單純，關係企業的組織架構也很簡單，如圖4，沒有複雜的交叉持股與境外免稅控股公司。

圖 4 台積電關係企業組織圖



資料來源：台積電 2012 年度年報

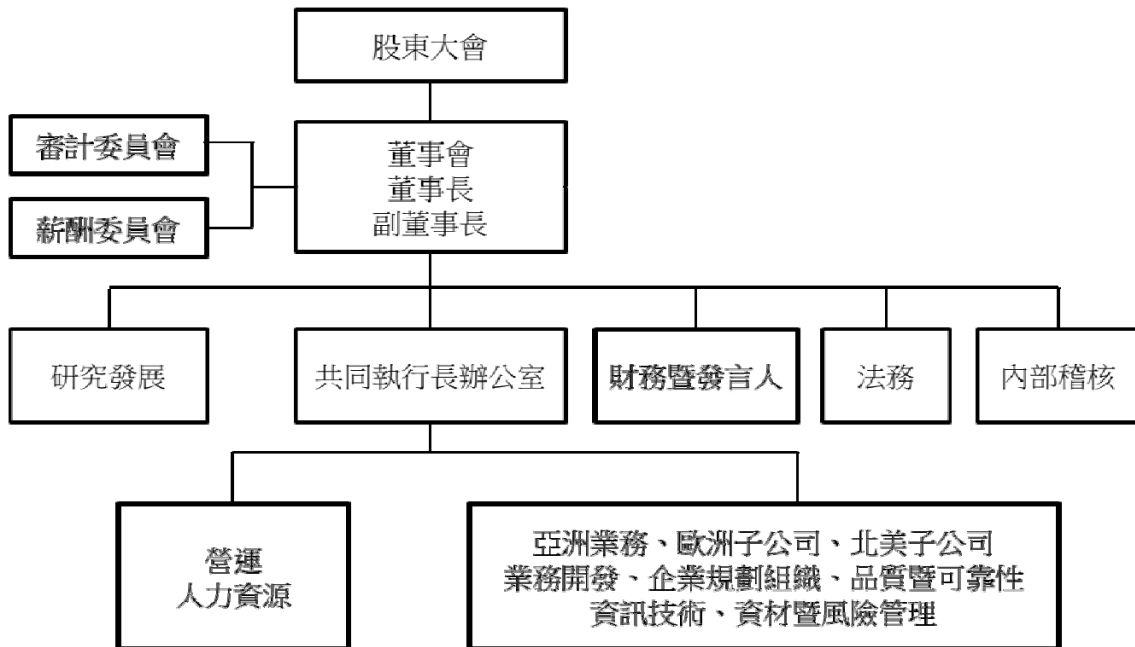
四、 組織結構

圖 5 是台積電的組織結構，於董事會下依功能設立內部稽核、研究發展、財務暨發言人、法務、及共同執行長辦公室，其下再設立營運、人力資源、業務開發、企業規劃組織、品質暨可靠性部門、資訊技術、資材暨風險管理、亞洲、歐洲、北美子公司。各功能部門由集團統一管理，架構相當嚴謹。其中研究發展部門在組織架構圖中的地位與共同執行長辦公室等部門齊平，高於人力資源與營運等部門，此與其他的組織，有很大的差異。於 2000 年併購德基半導體與世大積體電路後，即將兩家公司整合到台積電的管理體系，所有的系統與制度皆遵循台積電的做法，成為晶圓七廠與八廠，採取的是三方文化融合的做法。台積電的製造

基地主要集中在台灣，但為了提供客戶最即時的業務和技術支援，在北美、歐洲、日本、中國大陸、南韓、印度等地均設有子公司或辦事處。



圖 5 台積電組織結構圖



資料來源：台積電 2013 年度年報

董事會由九席董事組成，外部與獨立董事有六人，其成員如表 8，皆擁有豐富的世界級公司經營經驗或學術經驗。於 2002 年成立審計委員會，2003 年成立薪酬委員會，其成員皆由獨立董事組成。台積電很重視公司治理，很早就引進獨立董事，董事長張忠謀在 2011 年接受天下雜誌（王曉玫，2011）專訪時表示：公司治理是董事長的責任，要平衡股東、員工和社會的利益。台積電在公司治理方面經常獲獎，表 9 是 2012 年榮獲公司治理之獎項。

表 8 台積電董事會成員簡介

職稱/姓名	持股比率	主要學歷及現職
董事長/張忠謀	0.47%	美國史丹福大學電機工程博士 前台積公司執行長
副董事長/曾繁誠	0.13%	國立成功大學電機工程博士 台積電（中國）有限公司董事長

		創意電子(股)公司董事長
董事/行政院國家發展基金管理會 代表人：李鍾熙	6.38%	美國伊利諾理工學院化學工程博士 美國芝加哥大學企業管理碩士 美國哈佛大學進階企管班結業 福聚太陽能(股)公司獨立董事 臻鼎科技控股(股)公司獨立董事 遠東新世紀(股)公司獨立董事
董事/蔡力行	0.13%	美國康乃爾大學材料工程博士 於2014年1月辭任，現任中華電信董事長
獨立董事/彼得·邦菲爵士	—	英國 Loughborough 大學工程榮譽學位 倫敦皇家工程學院會員 Chair of Council and Senior Pro-Chancellor, Loughborough University, UK 荷蘭恩智浦半導體公司董事長
獨立董事/施振榮	0.01%	國立交通大學電子工程學士及碩士 國立交通大學名譽工學博士 智融集團董事長
獨立董事/湯瑪斯·延吉布斯	—	美國普渡大學電機工程學士及碩士 美國普渡大學電機工程榮譽博士 美國 J. C. Penney 公司董事長
獨立董事/鄒至莊	—	芝加哥大學經濟學博士，1955 嶺南大學法學博士 普林斯頓大學—Lecturer with the Rank of Professor
獨立董事/陳國慈	—	英國大律師資格 新加坡律師資格 美國加州律師資格 中華民國行政院政務顧問 台北市政府市政顧問

資料來源：台積電網站與本研究整理



表 9 台積電 2012 年榮獲公司治理獎項

組織	獎項
Corporate Governance Asia	第八屆公司治理獎：亞洲最佳台灣公司
FinanceAsia	亞洲最佳管理企業獎（香港及台灣地區） 台灣最佳管理企業：第一名 台灣最佳公司治理：第一名
Asian Corporate Governance Association (ACGA)	亞太區公司治理：第一名
財團法人證券暨期貨市場發展基金會	第九屆上市公司資訊揭露評鑑「A++」

資料來源：台積電網站

五、 人力結構

表 10 台積電人力結構

西元年		2011	2012	2013/2/28
工作類別	主管人員	3,374	3,614	3,652
	專業人員	13,111	15,264	15,594
	助理人員	2,745	3,006	3,084
	技術人員	14,439	15,265	15,199
總計		33,669	37,149	37,529
學歷	男性	54.1%	56.2%	56.7%
	女性	45.9%	43.8%	43.3%
	博士	3.5%	3.6%	3.7%
	碩士	32.8%	35.3%	35.7%
	學士	25.9%	25.6%	25.7%
	其他高等教育學位	13.9%	13.0%	12.7%
	高中含以下	23.9%	22.5%	22.2%
平均年齡（年）		33.0	33.3	33.4
平均服務年資（年）		6.2	6.4	6.4

資料來源：台積電年報



由表 10 可看出台積電的員工素質非常高，博士和碩士佔全體員工的比率將近四成，而且比率還逐年提高。由於精英匯集，大家對自我要求也高，因此集團單位提出的方案要規劃的非常好，品質要很高，才能得到各廠的認同。而且資訊系統化程度非常高，很容易追就責任，又是美式管理的風格，賞罰分別，因此大家都很有紀律，做事很嚴謹，重視做事的方法、效率與品質。再加上台積電的底薪不高，分紅與獎金占比很高，考績不好，獎金就少，大家為了爭取少數的升遷機會及好的績效，彼此競爭非常激烈，工作壓力很大。

六、 組織文化

台積電初期的共同價值與文化是「誠信篤實」、「追求卓越」、「創造價值」與「回饋社會」。張忠謀因為覺得這四句涵義太廣，而且不夠明確，乃於 1996 年親自提筆撰寫十大經營理念，且每一條皆有詳細說明，讓員工都能了解領會，容易融入日常生活中（王建中，2002）。張忠謀要求高階主管要身體力行，而且要經常向基層員工宣導，事實上張忠謀不管對內或對外都時常講台積電的核心價值與經營理念，也擺在員工的升遷與考核的項目中。

以下是從台積電網站摘錄之企業核心價值與企業經營理念。

企業核心價值

- **誠信正直**：這是我們最基本也是最重要的理念。我們說真話；我們不誇張、不作秀；對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴；對同業我們在合法範圍內全力競爭，我們也尊重同業的智慧財產權；對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許有派系；也不容許「公司政治」。我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。
- **承諾**：台積電堅守對客戶、供應商、員工、股東及社會的承諾。所有這些權益關係人對台積電的成功都相當重要，台積電會盡力照顧所有權益關係人的權益。同樣地，我們也希望所有權益關係人能對台積公司信守其承諾。
- **創新**：創新是我們的成長的泉源。我們追求的是全面，涵蓋策略、行銷、管

理、技術、製造等各方面的創新。創新不僅僅是有新的想法，還需要執行力，做出改變，否則只是空想，沒有益處。

- **客戶信任：**客戶是我們的夥伴，因此我們優先考慮客戶的需求。我們視客戶的競爭力為台積電的競爭力，而客戶的成功也是台積電的成功。我們努力與客戶建立深遠的夥伴關係，並成為客戶信賴且賴以成功的長期重要夥伴。


企業經營理念

1. 堅持誠信正直：這個理念代表公司的品格，是台積電最基本也是最重要的理念。對客戶、同業、供應商與員工都是這個理念。
2. 專注於「專業積體電路製造服務」本業。
3. 放眼世界市場，國際化經營。
4. 注意長期策略，追求永續經營。
5. 客戶是我們的夥伴：絕不和客戶競爭，視客戶的競爭力為台積電的競爭力，而客戶的成功也是台積電的成功。
6. 品質是我們工作與服務的原則：追求並維持「客戶全面滿意」。
7. 鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力。
8. 營造具挑戰性、有樂趣的工作環境。
9. 建立開放型管理模式：「開放型」代表同仁間互相以誠信、坦率、合作相待。同仁樂於接受意見，也樂於改進自己。
10. 兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會。

台積電也碰到過文化轉移上的問題，美國的轉投資公司 WaferTech 建廠時，台積電曾派了大量人力過去協助，希望把技術與文化一起轉移過去，但因位於美國，在文化轉移上，並沒有達到預期的成效，因為所在地的社會文化力量仍較組織文化強。時間到員工就下班了，有問題要等到第二天才處理，不像台灣人隨時待命，可以做到三更半夜（王建中，2002）。

七、 2009 年勞資爭議事件

2009 年元月台積電為了因應金融海嘯的景氣寒冬，嚴格執行績效管理與發展制度（以下簡稱 PMD）強迫員工自動離職，並發給離職員工優於勞基法的資遣費與



「合意離職書」，這批離職員工沒有「非自願離職證明」無法領取政府發放的六個月失業補助，及其他對失業者的相關社會福利補助，因而引發不滿成立自救會，經科管局與勞委會協助勞資雙方協調多次失敗，4月9日與30日百位離職員工轉往張忠謀位於大直的住處抗議，張忠謀因此指派五人小組調查事情真相，調查結果讓張忠謀勃然大怒，認為這是「假PDM之名，實為裁員」的決策，5月20日張忠謀錄了一段影片承認台積電的錯誤，並邀請被裁員工回任或加發資遣費，因此解決了此次的勞資爭議。初步估計，台積電對此事件至少付出上億元成本。六月份的董事會決議蔡力行外派擔任新事業組織的總經理，總執行長由張忠謀董事長兼任（丁秀儀，2011）。

第三節 張忠謀簡介

一、「大時代」中的幼少年

張忠謀1931年於浙江寧波出生，父親在銀行工作，一生奉公守法，是典型的民初新派人物，母親則是典型的新、舊時代交替中的賢妻良母，非常重視獨生子的教育，一家三口是當時中上階級的家庭。其名為祖父所取，源於曾子之言：「吾日三省乎吾身：為人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳不習乎？」希望他將來替人做事，要忠心耿耿（楊艾俐，1998）。因為經歷了中日戰爭與國共內戰，雖然在十歲前仍有一段無憂無慮的童年，但之後就開始逃難，失去了童年。他在幼少年時期，逃了三次難、住過六個城市，換了十個學校，經歷過槍炮與轟炸，從上海到重慶冒死穿越戰線（張忠謀，1998）。

在重慶就讀南開中學時期，遇到兩位他最喜歡的老師，啟發他對中國文學與古典音樂的喜愛，也嘗到了慷慨激昂、抗戰時期的中學生活，這段時期正是他思想漸漸成形的幾年，南開教育對他影響深遠，尤其是南開校訓：「允公允能，日新月異」，更成為他後來經營公司的理念。他生長在大時代裡，戰亂讓很多人都很早熟，了解人生滄桑，看到國家興衰在一線之間，個人興衰也在一線之間，真正學到什麼是「國破家亡」（天下雜誌348期，2006），也建立了他對國家社會的使命感，他是台灣現在少數經歷過戰亂的企業家。



二、 哈佛大學與麻省理工


張忠謀十八歲時獨自到美國接受高等教育，先進入哈佛大學就讀了一年，在一千多位新生裡，他是唯一的中國人。他只有美國朋友，但是哈佛同學優秀且多元化，讓他在哈佛大學過了興奮、刺激但又有紀律的一年，他形容那一年為「可帶走的盛宴」，不管他到哪裡隨時都可享受那「盛宴」帶給他的知識、興趣與體會。那一年他大量的吸收西洋文化，英文成為他的思考主語，養成對西洋著作、藝術、文化的喜愛，結交了許多美國朋友，而且覺得自己是美國社會的一部份（張忠謀，1998）。

為了將來謀生打算，第二年申請轉學到麻省理工學院機械系二年級，因為經濟壓力而趕著畢業，他只花了三年時間就在麻省理工學院拿到學士和碩士學位，而且還維持不錯的成績，碩士班的成績是班上的前四分之一。但後來連著參加兩次博士資格考試竟然都落榜了，而且還是在 40% 的高錄取率之下，這對他是一個很大的挫折。雖然當時大家都認為中國人在美國只能做研究或教書，可以轉到其他學校讀博士，但他最後決定當先鋒，選擇一條和別人不一樣的路，到企業界做事（楊艾俐，1998），這個打擊反而促使他和半導體結了一生的緣。

三、 進入半導體業

首先他進入一家正在開闢新行業的公司——希凡尼亞，開發以半導體為材料的電晶體，當時半導體業才出生三年。他在希凡尼亞工作了三年，一起工作的工程師都只有二十幾歲，他們年輕、勤奮、不倦地為公司工作，不停地吸收新知識和新經驗。這段期間是他狂熱學習半導體技術的開始，半導體已經成為他生命的一部份。

之後他轉職到德州儀器公司工作，是德州儀器的第一位中國員工，深受半導體部總經理夏伯特的喜愛與刻意栽培，他在德州儀器工作不到三年，他們就送他到史丹佛大學讀博士，他花三年時間就拿到電機系博士學位。然後回到德州儀器繼續工作，於三十六歲就升任副總裁，五年後又升任主管全球半導體業務的資深副總裁，帶領兩三萬員工，貢獻德州儀器 50% 的業務量，讓德州儀器雄霸半導體



業世界第一多年。他在德州儀器學到國際公司的管理經驗。在 1975 年原任總裁海葛第退休後，由於他的理念及策略與董事長和新任總裁不合，加上他一直保有中國古代書生狂狷耿直的性格，不為權勢所移，眼看公司越來越走向衰退之路，讓他對德儀希望越趨破滅，終於決定離職。之後還到通用器材擔任總經理一年，就回國擔任工研院院長。並成立世界第一家專業半導體代工公司--台積電。

張忠謀於 1985 年回國擔任工業技術研究院院長，啟動工研院的改造工程，他對台灣很有信心，認為中國人聰明，又注重教育，他懷著很高的期望與使命，希望把工研院建立成世界一流的研究單位，像貝爾實驗室，成為台灣科技的搖籃。但是經過三年的努力與督促，仍然沒辦法培養出大家的共識，加上他的個性過於耿直，不適合台灣的官場文化，所以就辭去院長職，專心經營台積電，但也為工研院的轉型打下基礎。

長久以來他的企圖心從未改變，就是做世界第一，要與國際大企業競爭。1987 年創辦台積電後，也是抱著同樣的願景帶領著台積電走向世界第一。台積電的成功讓他得到「台灣的半導體教父」的美譽，他也創造出兩個產業，一個是半導體製造服務業，一個是沒有製造廠的 IC 設計業。現在他已經八十幾歲了，剩下最困難的是如何交棒，讓台積電可以永遠保持競爭力。2005 年他把執行長的棒子交給蔡力行，2009 年離職員工抗議事件，又讓他回鍋任執行長，隔年台積電就在他的帶領下創造了另一個高峰，員工增加了快一萬人，營收創新高，市值站上兩兆元，成為台灣當時市值最高的企業。2013 年他又把執行長的棒子交給劉德音和魏哲家共同管理，但是董事長的位置還是交不出去。

四、 興趣

他的興趣廣泛，主要是閱讀（文學、傳記、歷史、經濟、政治各方面的書籍），古典音樂和橋牌（排名在世界前五百名之內）（中央大學演講「快樂生活」，2010/11/17）。對文學、音樂、甚至葡萄酒都有極高的鑑賞力（楊艾俐，1998）。從 25 歲開始出來工作，他很少休假、旅行，每年只休幾天假，去參加橋牌賽。下班後或假日，則大多在家裡看書和聽音樂。不善運動，為了健康，每週固定到健身房健身。



五、 個人特質

媒體形容張忠謀冷靜、理智、嚴肅、強悍、易怒、冷傲。他的特色是公事公辦，不走後門，不走政商關係，拒絕鑽法律漏洞，極度守法。李國鼎說：「他行為端正，能讓人信任。」曾經擔任台積法律顧問多年的陳國慈說：「他合法、守法，是企業家之最」（楊艾俐，1998：22）。政府、投資人、部屬都對他的品格無庸置疑。他選擇要做企業家不做生意人。

他有熱情，有理想，也有目標，堅持高標準，以世界企業為師。他有使命感，他說：「我的使命感就是要經營世界級企業。」對產業的發展，他有見林的廣闊，但更有見樹的仔細，對數字、年代更是敏感（楊艾俐，1998）。

表 11 張忠謀大事年表

時間	事項
1931 年	出生於浙江寧波，父親是寧波縣政府財政局長。
1932 年	父親到南京一個銀行任副經理職，隨父母遷南京。
1936 年	在南京入小學。
1937 年	父親升級，到廣州做銀行經理，隨父母遷廣州。 中日戰爭開始，廣州遭日機轟炸，隨父母遷香港，父親在香港做分行經理。
1941 年	珍珠港事變發生。日軍占領香港。
1942 年	自小學畢業。
1943 年	隨父母長途跋涉至重慶。入重慶沙坪壩南開中學。
1945 年	抗戰勝利。隨父母遷上海。
1948 年	畢業於上海南洋模範中學。年底共軍進迫上海，隨父母遷香港。
1949 年	赴美國哈佛大學入大學一年級。
1950 年	轉麻省理工學院二年級。
1952 年	獲麻省理工學院機械系學士學位。與第一任妻子結婚。
1953 年	獲麻省理工學院機械系碩士學位。

1955年	進入半導體業，就職希凡尼亞公司半導體部。
1958年	入德州儀器公司。
1961年	入史丹福大學攻讀博士。
1964年	獲史丹福大學電機系博士學位。返德州儀器公司服務。同年升任為鍺電晶體部總經理。
1965年	任德儀公司矽電晶體部總經理。
1966年	任德儀公司積體電路部總經理。
1967年	升任德儀公司副總裁，同時仍兼任積體電路部總經理。
1972年	升任德儀公司集團副總裁，同時為半導體集團總經理。
1978年	任德儀公司消費者集團總經理。
1981年	與第一任妻子離婚。
1983年	辭德儀公司。
1984年	任通用器材公司總裁。
1985年	辭通用器材公司總裁職。回台灣，任工業技術研究院院長。
1986年	創辦台灣積體製造公司，任董事長。
1988年	辭工研院院長職，任董事長。
1989年	任美商慧智科技公司董事長。
1994年	辭工研院董事長職。創辦世界先進積體電路公司，任董事長。
1997年	兼任台積電總經理。
2001年	與第二任（現任）妻子張淑芬結婚。
2005年	卸下台積電執行長職位，由蔡力行接棒。
2009年	回任台積電執行長。
2013年	辭執行長，仍擔任董事長。由劉德音和魏哲家接任。

資料來源：張忠謀自傳（上冊）與本研究整理

第四節 日月光簡介

一、公司基本資料

日月光公司之創立係由張虔生及張洪本兄弟配合政府發展高科技政策，於1984年在高雄楠梓加工出口區所創建。



主要業務：從事各型積體電路之製造、組合、加工、測試及銷售等。

資本額：新台幣 778.7 億元

員工人數：57,259 (2012 年底)

股票上市：1989 年

廠房：表 12 為日月光廠房列表

表 12 日月光廠房列表

時間	地區	主要業務	設立方式	併購來源
1984	台灣高雄	封裝	自建	
1990	台灣高雄	測試	併購	台灣福雷電子股份有限公司
1991	馬來西亞	封裝及測試	自建	
1997	台灣高雄	材料	自建	
1999	美國	測試	併購	ISE Labs, Inc.
1999	台灣中壢	封裝及測試	併購	摩托羅拉台灣中壢廠
1999	南韓	封裝及測試	併購	摩托羅拉南韓 PAJU 廠
2002	中國上海	材料	自建	
2004	日本山形縣	封裝及測試	併購	NEC 山形縣封裝測試廠
2007	中國上海	封裝及測試	併購	威宇科技測試封裝有限公司
2007	中國蘇州	封裝及測試	併購	與恩智浦合資，持有 60% 股權
2008	中國威海	封裝及測試	併購	威海愛一和一電子有限公司
2010	新加坡	測試	併購	EEMS 新加坡廠
2010	中國昆山	封裝及測試	自建	
2013	中國無錫	封裝及測試	併購	Toshiba 無錫廠

資料來源：日月光歷年年報與本研究整理

表 13 日月光大事年表

時間	事項
1984 年	日月光製造股份有限公司成立。
1989 年	在台灣證券交易所上市。
1992 年	榮獲國際標準組織(ISO 9002)品質認證合格。
2000 年	在紐約證券交易所上市。
2002 年	榮獲「第十屆經濟部產業科技發展獎」傑出獎。
2003 年	成為全球營收最大之半導體封裝測試製造服務公司。
2006 年	營收首度破新台幣千億元。
2012 年	榮獲財團法人台灣永續能源研究基金會「台灣企業永續報告獎—銅獎」。
2013 年	首家提供客戶從封裝測試到 EMS 完整解決方案的公司。

資料來源：本研究整理

二、 財務狀況

表 14 是整理日月光過去十四年的合併財務報表所得到的財務績效，它的營收在 2001 與 2008 年全球不景氣時降下來，其餘年度都逐年遞增。從營業淨利率看到日月光本業的獲利能力受景氣影響，波動相當大，且 2010 年合併環隆電氣後，營收加倍但營業淨利率反而降低。股東權益報酬率也是隨著景氣變化，波動很大。業外利率的波動也很大，1999 年的業外投資收益幾乎和本業相當，2005 年則因為中壢廠發生大火，提列火災損失，造成重大業外損失，2009 年之後業外利率才降到 1% 以下。資產周轉率在 0.36 到 0.91 之間，屬於資本密集，固定資產高的產業。日月光投入的研發費用逐年增加，不會隨景氣波動，大致維持營收的 4% 在研究發展上，較同業為高，對維持技術上的競爭力很有幫助。日月光的負債比率和同業差不多，流動比率較同業為低，但仍在 1 以上，顯示其短期償債能力還在水準之上，長期資金占固定資產比率維持在 1.11 到 1.56 之間，財務狀況相當健全。

表 14 日月光 1999 年到 2012 年財務績效

NTSM	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Avg
淨利	7,795	5,837	-2,142	129	2,743	4,210	-5,201	19,824	13,994	7,207	6,903	19,195	13,979	13,549	
營業收入	32,610	50,893	38,368	45,587	57,312	81,713	84,036	100,424	101,163	94,431	85,775	188,743	185,347	193,972	
營業淨利率	14.87%	19.41%	-1.20%	-1.50%	5.71%	9.24%	6.92%	20.36%	19.08%	12.50%	10.74%	12.77%	9.08%	9.16%	10.51%
業外利益率	12.92%	-2.90%	-6.58%	-4.44%	-3.11%	-4.92%	-13.68%	1.80%	-1.92%	-2.46%	-0.96%	-0.68%	0.09%	-0.60%	-1.96%
股東權益報酬率	25.93%	13.37%	-5.11%	0.33%	6.08%	8.20%	-9.48%	25.70%	15.59%	10.02%	9.24%	20.90%	13.67%	12.05%	10.76%
每股盈餘	3.90	2.13	(0.66)	0.04	0.73	1.06	(1.07)	3.95	2.26	1.14	1.19	3.10	1.83	1.76	
研究發展費用	714	1,263	1,505	2,049	2,354	2,584	2,785	2,632	3,284	3,877	3,612	6,162	7,118	7,874	
研發占營收比率	0.02	0.02	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04
資產周轉率	0.42	0.47	0.36	0.43	0.50	0.61	0.64	0.73	0.66	0.62	0.53	0.91	0.83	0.79	0.61
槓桿比率	2.57	2.48	2.53	2.66	2.53	2.61	2.39	1.78	1.70	2.11	2.17	2.27	2.19	2.19	2.30
純益率	0.24	0.11	(0.06)	0.00	0.05	0.05	(0.06)	0.20	0.14	0.08	0.08	0.10	0.08	0.07	0.08
期末現金	11,809	14,166	11,771	10,382	8,562	5,975	13,264	15,730	17,158	26,139	22,557	23,398	24,422	20,266	
流動比率	132%	119%	139%	111%	115%	142%	153%	174%	159%	183%	178%	143%	135%	116%	
負債比率	61%	60%	61%	62%	61%	62%	58%	44%	41%	53%	54%	56%	54%	54%	56%
長期資金占固定資產比率	1.43	1.15	1.20	1.11	1.13	1.19	1.44	1.45	1.39	1.46	1.56	1.45	1.37	1.24	

資料來源：日月光合併財報與本研究整理

三、 成長歷程與策略

日月光成立初期非常辛苦，張家兄弟及其母親以廠為家，曾經一度快撐不下去，差點被摩托羅拉買走。當時台灣的半導體產業還沒起來，沒人看好，大家反倒看好東南亞地區，當時檳城號稱要成為馬來西亞的矽谷，許多的國際大廠都到檳城去投資設廠，因此日月光也跟著去設廠，主要資源都轉去支援馬來西亞廠。反而刺激留在台灣的團隊加倍努力，又搭上新竹的 IC 設計公司開始成長，高雄廠就開始快速成長。在張虔生的理念裡，半導體業水平分工的模式中，只有成為世界大廠，產業裡第一、二名的領導者，才能在這個產業生存。而利用併購，才能快速成長，增加市場占有率，同時減少對手的競爭力。另外在研發方面，不只可以降低成本，更可以增加自己的影響力，讓研發成果更容易成為業界的標準，成為市場規格的主宰者（林益發，1999）。以前也有許多人找張虔生洽談合作興建晶圓代工廠，但幾經評估與考慮後，覺得封測領域還有許多發展的空間，選擇持續專注在自己的領域，持續深耕，這是一個重要的決定（郭奕伶，2004）。因此自 1999 年開始先買下摩托羅拉位於中壢與南韓的 IC 封裝測試廠，和美國國內最大，位於加州矽谷從事 IC 前段測試的 ISE Labs，之後幾年又陸續在日本、新加坡、上海、蘇州和威海買廠，快速擴展事業版圖。張虔生曾公開地表示，併購不只是為了買下對方的資產而已，最重要的是要買下後續的生意與龐大的市場，使得集團的產能、產品線以及經濟規模都得以快速的提昇。（林益發，1999）。在內部成長方面，

日月光也較其他同業更為積極，不斷擴廠及更新機台設備，其資本支出占營收比率也高於業界平均。在內、外成長並進下，自 2003 年起日月光成為全球最大半導體封裝測試製造服務公司，2013 年的營業額占全球半導體封裝測試代工市場的 18.5% (如表 15)。其主要策略為：

- 一元化服務：以完善的產品線，提供客戶一元化的服務。也就是將前段測試、晶圓針測、封裝設計、基板設計與製造、封裝服務、成品測試與系統組裝整合於集團的供應鏈系統中。以協助客戶簡化與縮短產品整體製造的流程與時間，並確保產品的高品質。
- 全球布局策略：一開始就以全球市場為戰場，這個行業要拉高競爭門檻，就要壯大規模，也要分散客戶來源，從一開始日月光就打正規戰，「看長不看短」是張虔生的堅持，在不景氣時練兵、蓋廠，是日月光一向的策略。經過多年的努力，營運據點有台灣、馬來西亞、南韓、日本、新加坡、美國、墨西哥和大陸。另外在新竹、南韓、日本、新加坡、美國、德國、比利時等地均設有業務辦事處或服務中心，以提供客戶最即時的業務和技術支援。

表 15 2013 年全球前十大半導體封裝測試代工公司排名

2013 名次	2012 名次	公司名稱	2012 營收 (百萬美元)	2012 市 占率 (%)	2013 營收 (百萬美元)	2013 市 占率 (%)	年增率 (%)
1	1	日月光	4,390.2	17.5%	4,814.3	18.5%	9.7%
2	2	Amkor	2,760.0	11.0%	2,951.0	11.4%	6.9%
3	3	矽品	2,183.1	8.7%	2,329.8	9.0%	6.7%
4	4	星科金朋	1,701.5	6.8%	1,598.5	6.1%	-6.1%
5	5	力成	1,405.1	5.6%	1,263.2	4.9%	-10.1%
6	6	Shinko	1,040.3	4.1%	914.1	3.5%	-12.1%
7	8	江蘇長電	703.3	2.8%	884.9	3.4%	25.8%
8	7	聯測	908.0	3.6%	826.0	3.2%	-9.0%
9	9	J-Devices	619.0	2.5%	702.8	2.7%	13.5%
10	10	南茂	611.3	2.4%	649.1	2.5%	6.2%

	前十名合計	16,321.8	65.1%	16,933.7	65.2%	3.7%
	其他	8,755.0	34.9%	9,022.4	34.8%	3.1%
	市場合計	25,076.8	100.0%	25,956.1	100.0%	3.5%

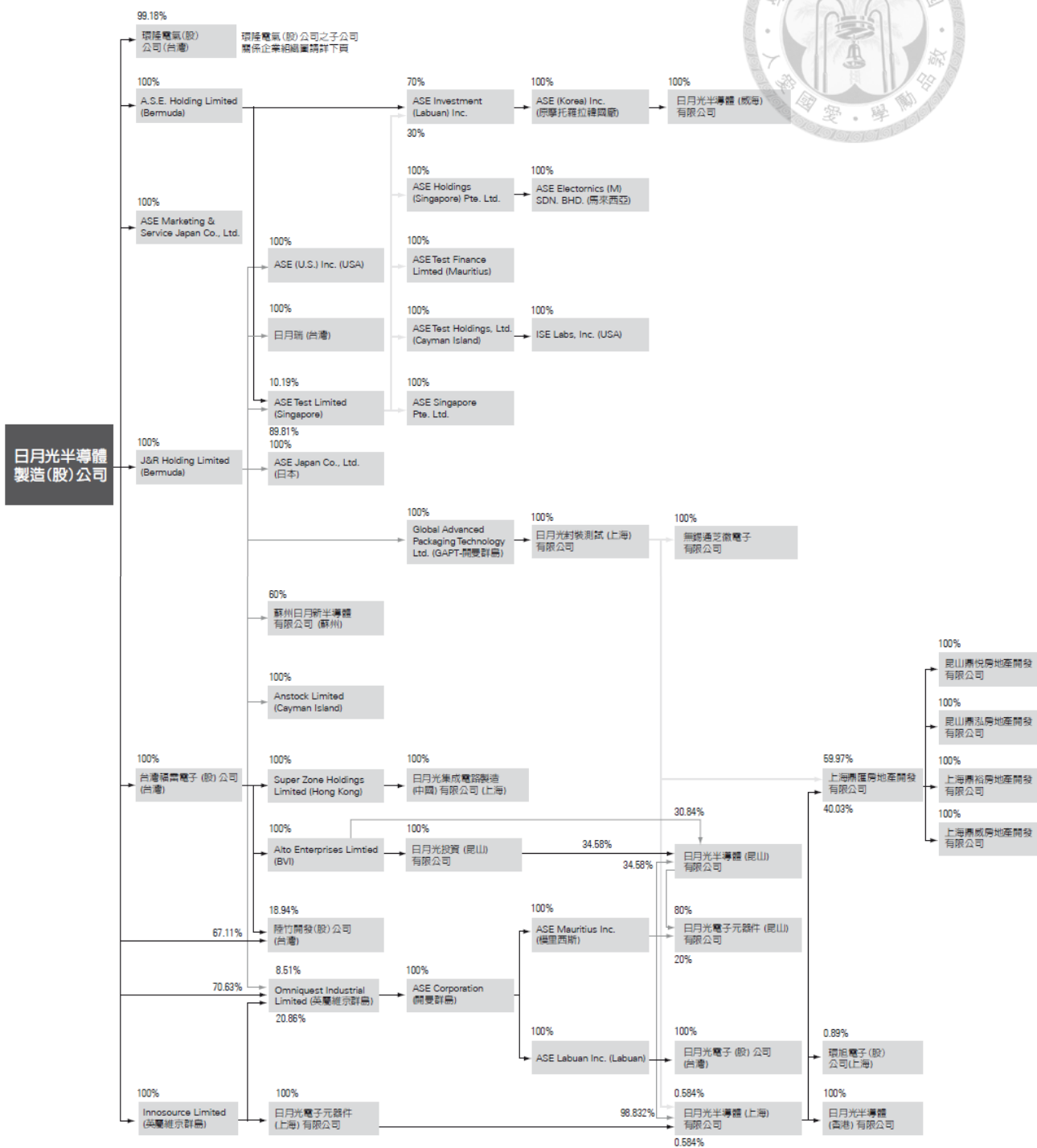
資料來源：DIGITIMES 與本研究整理（2014/3）

日月光的轉投資事業如下，1999 年因環隆電氣發生財務危機，日月光因此有機緣參與環隆電氣的經營，2010 年為了加強上下游的整合，公開收購環隆電氣的股份，併入日月光。房地產則是張虔生的家族事業。

- 電子專業代工製造服務（EMS）：環隆電氣
- 房地產：宏璟建設、上海鼎匯、陸竹開發

圖 6 是關係企業組織圖。日月光的財務操作相當靈活，相對的關係企業之間的組織結構也就相對複雜。

圖 6 日月光關係企業組織圖



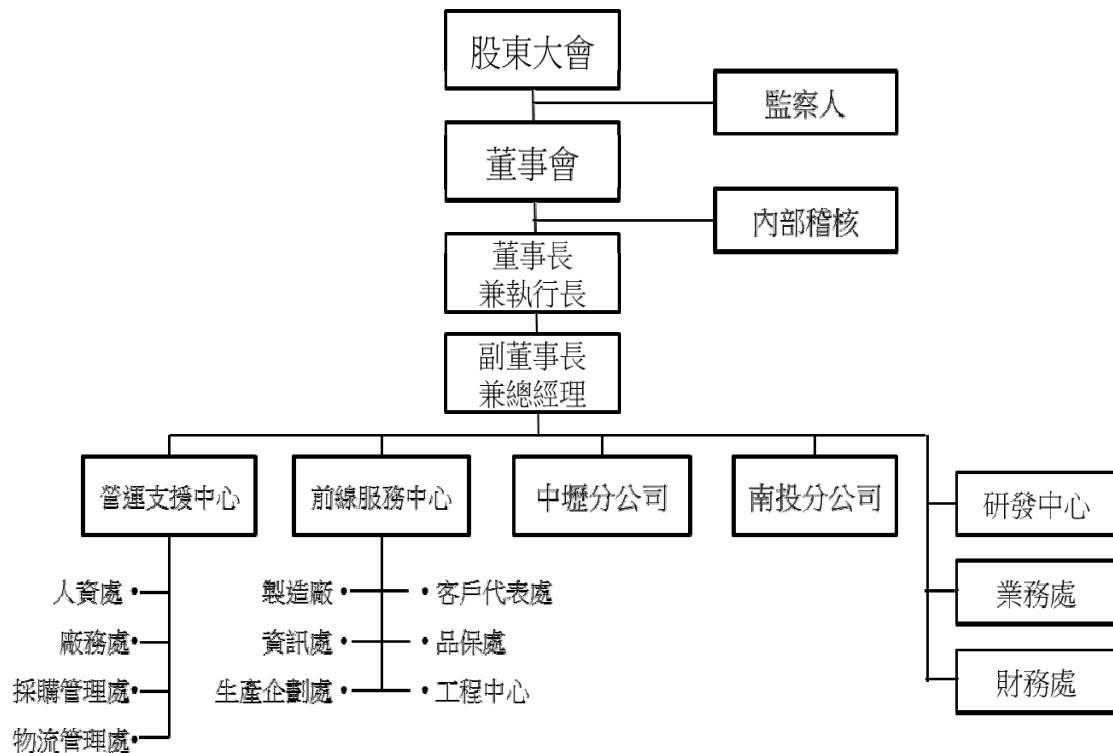
資料來源：日月光 2013 年度年報

四、 組織結構

日月光的組織結構如圖 7。董事長張虔生兼任執行長，其弟張洪本任副董事長兼總經理。除了內部稽核、研發中心、業務和財務由集團統一管理，其餘的事務

都是各地的分/子公司自己管理。張虔生認為「企業的價值在於人」(林益發, 1999), 因此併購新公司後, 會先穩住經營階層, 避免兩家公司文化整合的衝擊造成管理上的大問題。例如 1999 年併購摩托羅拉中壢廠後, 原任總經理留任, 日月光只派兩名財務人員支援 (程欣, 1999), 其餘業務都由原來的團隊自行管理, 也沒有要求立即轉換為日月光高雄總廠的制度和系統, 因此文化磨合的衝擊非常小。

圖 7 日月光組織圖



資料來源：日月光公司 2012 年度年報

董事會裡有七席董事與兩席監察人, 其成員如表 16, 除了兩位獨立董事外, 其餘皆為張氏家族成員和日月光集團的高階員工, 為典型的家族企業。2009 年選出獨立董事, 欲強化公司治理, 沖淡家族企業的色彩。於 2011 年設置薪酬委員會, 由兩位獨立董事及一位外部的人才開發與培育專案顧問組成。2012 年為配合 ADR 上市之相關規定, 依美國沙氏法案設置由監察人組成之審計委員會。仍不符合證券交易法的規定「由全體獨立董事組成, 其人數不得少於三人, 其中一人為召集人, 且至少一人應具備會計或財務專長。」於 2014 年才會設立符合證券交易法的審計委員會。

表 16 日月光董事會成員簡介

職稱	姓名	持股比例	主要學歷及現職	備註
董事長	張虔生	22.87%	美國伊利諾理工學院碩士 日月光半導體製造(股)公司執行長 環隆電氣(股)公司董事 北京鼎固房地產開發有限公司董事	
副董事長	張洪本	1.35%	中原大學工業工程學系畢 日月光半導體製造(股)公司總經理 環隆電氣(股)公司董事長 北京鼎固房地產開發有限公司董事長	張虔生的弟弟
董事	張能傑	0.02%	美國衛斯理大學心理系學士 環隆電氣(股)公司董事(代表人) 北京鼎固房地產開發有限公司董事	張虔生的兒子
董事/香港商微電子國際公司代表人	張虔生 吳田玉 董宏思	17.49%	美國賓州大學應用機械博士 日月光半導體製造(股)公司集團營運長 美國南加州大學企管碩士 日月光半導體製造(股)公司財務長	— —
董事/J&R Holding Ltd.代表人	羅瑞榮 陳昌益	0.62%	交通大學電子物理系畢 日月光半導體製造(股)公司高雄廠區總經理 加拿大英屬哥倫比亞大學企管碩士 上海鼎匯房地產開發有限公司董事長 環隆電氣(股)公司董事	— —
獨立董事	游勝福	—	政大會計研究所碩士 順達科技(股)公司監察人 華上光電(股)公司監察人 華信光電科技(股)公司監察人 三福化工(股)公司監察人	—

獨立董事	徐大麟	—	美國加州柏克萊分校電機工程博士 漢鼎亞太公司總裁暨創辦人	—
監察人	張能超	0.01%	美國威廉姆斯大學經濟系畢 日月光半導體(上海)股份有限公司董事	張洪本 的兒子
監察人宏 環建設股 份有限公 司代表人	曾元一	1.13%	亞洲理工學院系統工程碩士 宏環建設(股)公司董事長	—
	潘士華		美國加州大學柏克萊分校物理博士 日月光半導體製造(股)公司集團幕僚長	—
	陳天賜		中原大學工業工程與管理系 日月光半導體製造(股)公司中壢廠區總經理	—
	李俊哲		淡江大學航空工業系畢 日月光半導體(上海)有限公司總經理	—

資料來源：日月光 2012 年年報與本研究整理

五、 人力結構

表 17 日月光集團人力結構 (2010 年起包含環隆電器)

西元年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
合計	26,977	29,538	48,901	51,411	57,259	60,199	
工 作 類 別	直接員工	15,114	17,718	28,715	28,598	32,196	33,794
	間接員工 (製造)	6,704	6,629	11,301	12,771	14,158	14,518
	間接員工 (行政)	2,922	2,661	3,867	4,553	4,760	5,580
	研究發展	2,237	2,530	5,018	5,489	6,145	6,307
地 區	台灣	16,291	16,927	22,381	24,687	27,763	30,552
	大陸	4,846	7,170	19,394	19,692	21,627	21,360
	南韓	1,826	1,910	2,492	2,665	2,985	2,964
	馬來西亞	2,324	2,110	2,178	2,180	2,384	2,672
	日本	974	758	677	667	787	693
	新加坡	380	377	848	822	1,023	1,068

美國	336	286	335	344	356	376
其他	0	0	596	354	334	514

資料來源：日月光年報

表 18 高雄廠人力結構

西元年		2008	2009	2010	2011	2012	2013/2/28
員 工 人 數	技術職人員	3,305	3,807	4,305	5,465	6,482	6,563
	管理職人員	567	624	777	887	1,014	1,038
	事務職人員	1,122	1,216	1,302	1,524	1,697	1,700
	作業員	7,510	8,224	9,954	10,807	12,292	12,474
	合計	12,504	13,871	16,338	18,683	21,485	21,775
平均年歲		32.7	32.4	32.0	34.5	34.3	34.3
平均服務年資		5.5	5.3	4.9	3.7	4.3	4.4
學 歷 分 布 比 率	博士	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
	碩士	5.2	6.0	6.3	7.6	8.6	8.7
	大專	53.0	55.2	55.5	56.0	55.4	56.5
	高中	37.0	33.9	33.5	32.1	33.1	32.1
	高中以下	4.6	4.7	4.5	4.0	2.6	2.4

資料來源：日月光年報

從表 17 與 18 日月光的人力結構來看，各地工廠之間的規模差異很大，最大的高雄廠有兩萬多人，而小廠則只有幾百人，根據 2009 年環隆電器還未併入日月光的資料顯示，高雄廠的人數占了整個集團的 47%，而且高雄廠的營收超過集團半導體營收的五成，因此大家都以高雄廠為楷模，可是高雄廠的制度與系統實在不適合移植到其他廠，因為它的規模大，分工很細，一件事情好多人做，相對的小廠是一個人要兼好幾個工作。

封裝測試的技術要求沒很高，依據高雄廠的資料，學士超過五成，工廠的作

業員有一半是高中學歷。



六、 組織文化

日月光本土家族企業，從高雄廠起家，許多老員工都是從年輕就和老闆一起打天下，大家就像一家人，大家靠著土法煉鋼，草莽精神，把生意做大。本身並沒有一套制度或是一個團隊可以管理從 IDM 買來的工廠，因此各個被併購進入日月光集團的工廠大多保持原有的制度與系統，加上又分散在不同國家，各國的文化本來就不相同，因此各廠的組織文化也不相同。對客戶來講就不是面對一家公司，而是很多家公司。像客戶要透過電腦連線下單或收集產品生產資訊，因為各地的資訊系統不同，都要個別建立連線，就像和不同公司做生意一樣，沒有集團單一的窗口。

1999 年 10 月日月光進行人事的大變動，由劉英武擔任集團總經理，各地封裝、測試和材料廠的總經理都直屬於他。為了達成董事長三年成長三倍的目標，及提供一元化服務，他將高雄地區都位於楠梓加工出口區的三家公司——做封裝的日月光、測試的福雷電與供應基板的日月宏整合再一起，進行組織變革，流程再造，並重新導入企業資源規劃與供應鏈管理等系統。原先三個廠的文化差異很大，測試廠的總經理是美式管理的作風，讓優秀的人互相競爭，公司福利很好。材料廠則因為沒真正面對外面的客戶，業績一直都不太好。雖然這次的重整經歷了很大的陣痛，但是讓日月光高雄廠整個脫胎換骨，奠定了後來快速擴廠的基礎。那段時期高雄廠的高階主管討論出下列的核心文化與經營方針，也印在公司的筆記本和印成小卡片，方便員工隨身攜帶。

日月光核心文化：

- 時時創新，處處改善
- 腳踏實地，事事求實
- 顧客導向，服務導向
- 勇於任事，賞罰公正

日月光經營理念：



1. 提供客戶「至高品質」的服務
2. 為公司及客戶創造長期且穩定的利潤
3. 與協力廠商攜手共創榮景
4. 訓練員工使成為各領域之專業菁英
5. 「公平且合理」地對待所有的員工
6. 提供員工「和諧、愉快、開放」的工作環境
7. 在營運中儘可能地保持彈性

日月光聘請劉英武擔任集團總經理是為了打破家族企業「都是自己人」的文化（程欣，1999），希望從傳統的本國企業轉型為國際企業，建立國際化地位。但是重要資源由自己人管理的情形並沒有改變，三年後劉英武謝幕離開，日月光還是沒有擺脫家族企業的文化。

七、 重大新聞事件

日月光及其董事長張虔生於過去幾年發生了好幾件負面新聞，如表 19，張虔生曾說「大家應該把日月光看成是一家高科技加上金融操作的公司。」（郭奕伶，2004）。

排放廢水事件：2013 年 12 月 10 日 K7 廠引爆偷排廢水事件，12 月 21 日遭高雄市環保局罰款及處以部份產線停工處分。高雄市環保局 2014 年 3 月 20 日舉行第二次審查會議，有條件通過日月光復工計劃，於業者依規定完成七個應辦事項後，才准開始試俾。

表 19 日月光負面新聞事件簿

時間	事件
1997 年 7 月	日月光集團宏璟建設爆發利益輸送案，董事長張虔生等人移送法辦。
2001 年 11 月	日月光透過子公司向自家人買福雷電股票，涉嫌背信。
2005 年 5 月	日月光半導體與台灣福雷電中壢廠大火，理賠金額高達 80.6 億元。

2006年11月	凱雷宣布以每股39元買日月光後下市，隔年四月破局。
2012年6月	爆發重大內線交易疑雲，日月光高層員工遭檢調搜索。因於2009年日月光宣布併購環電前，涉嫌用大頭大量買股票套利。
2012年12月	環電案外案，爆發張虔生每月百萬元包養名媛方嘉珍。
2013年12月	排放污水，後勁溪嚴重污染，高雄K7廠勒令部份停工，法人及五名員工被起訴。

資料來源：蔡玉真，2013：61 與本研究整理。

第五節 張虔生簡介

一、 生長環境

張虔生1944年於江西贛州出生，祖籍浙江溫州。父親於上海開設歐海銀行，母親於台灣經營航運生意。五歲因大陸淪陷，張家財產被沒收，隨父母倉促遷居台灣。父親來台後，意氣消沈，準備退休，母親為了小孩的教養，又開始努力投入事業。他從小在富裕環境中長大，中學就讀師大附中，於台灣大學電機系學士畢業後，留學美國，取得伊利諾理工學院碩士學位。之後回台灣，在家族企業中學做生意，經營建築業。

張虔生自小受母親的影響極大，他母親為家中獨女，聰穎智慧，十六歲父親過世後即開始承擔家業，從事進口西藥生意，首次經商即大有斬獲。她雖無專業經濟背景，卻先後開創多項企業，後來跨入房地產領域，成為台灣當時唯一，也是最早的地產女豪傑。從小母親生意上的朋友經常在家裡進進出出，他耳濡目染，從小就知道自己以後是要做生意的。(郭奕伶，2004)

二、 經營房地產與半導體事業

母親影響他最大的是「膽識」。有一次，張虔生與榮工處、電信局和美國AT&T合作，爭取沙烏地阿拉伯一個四十億美元的標案，整整花了1年，他往返紐約，雇用工程師研究，寫計劃書，卻因為一場偶發的政治因素而被踢出局，不僅沒拿到標案，空耗了一年，還損失了兩百萬美元的差旅與先期研究費。結果張媽媽不

僅沒責罵兒子，只對他說：「就當作一篇論文算了！」如此的「膽識」深植在他的心中，也成為他日後在商場上最大的優勢（郭奕伶，2004）。其實張媽媽的勇氣，在那個世代，不單是女子輩少見，連男人都要自嘆弗如，她自己也說：「我，一身是膽，不認輸、不氣餒、不怕吃苦」（張虔生，張洪本，張迎申，2004）。

張媽媽經常跟兒子講，「時勢造英雄，英雄造不了時勢，要順著大環境走，如果堅持很多事情，但大環境不對，必然失敗，一定要當機立斷。（陳名君，2007）」張虔生跟著媽媽一起在建築業打拼，也靠著靈活的股市操作賺進許多財富，但是建築業的高峰已過，許多房地產業者都轉到其他產業，他回到學校所學的電機領域，經過仔細的評估，決定轉進半導體封裝測試領域，也得到母親的支持，1984年於高雄創立日月光半導體公司，跨入科技業，當時他四十歲，母親六十歲。成立初期非常辛苦，曾經一度快撐不下去，摩托羅拉想要買下日月光，但他決定賠本賣掉美國的地產，虧損一千萬美元來支撐日月光的營運。因為當時台灣半導體業才剛起步，連台積電都還沒成立，半導體代工的商業模式充滿不確定因素。他說：「如果沒有母親，我也撐不到今天，媽媽一直是我的事業伙伴、老師。」（郭奕伶，2004）日月光也曾轉投資做筆記型電腦，但是做了一陣子沒做起來，張虔生即當機立斷，把公司收起來。投資失利時，他不是先指責部屬，而會先採取行動，檢討自己投資前哪裡算的不夠精確，這樣的精打細算和當機立斷，也是深受母親的影響。

張媽媽教給他的另一個優勢是「一旦機會來敲門，絕不放過」（張虔生等人，2004）。2001年大陸經濟正要起飛，張虔生和弟弟張洪本看到捷運經濟與包租公的機會，開始到中國投資房地產，大手筆於地鐵站周邊買地，經過十來年的耕耘，累積相當大的土地庫存與潛在增值，並於2012年12月以鼎固控股有限公司回台掛牌上市。

三、 利益輸送案

張虔生有著溫州商人精明幹練的一面，政商關係良好，無論在台灣或大陸都有豐沛的人脈，但美中不足的是多次因涉嫌利益輸送而被起訴，雖然最後都化險為夷，平安解決，加上他又落籍新加坡，總是留給社會大眾不太好的印象。多數

人對他的認知是：「一個從地產起家，後來轉入高科技業界，擅長財務操作的市場梟雄。」(郭弈伶，2004)



宏環建設掏空案：

1997年7月因宏環建設掏空案母子三人都被移送法辦。2000年12月26日一審時依偽造文書罪，張氏母子被判處有期徒刑六年，張虔生因此案旋即歸化為新加坡國籍。2002年5月因重要關係人胡焯過世，全案就此不了了之(蔡玉真，2013)。

福雷電利益輸送案：

2001年爆發張虔生利用子公司向自家人購買在美國那斯達克掛牌的福雷電子股票，涉嫌利益輸送超過十一億元，而遭台北地檢署偵辦(蔡玉真，2013)。

四、 興趣

張虔生平日事業繁忙，唯一的嗜好是打麻將，2011年起由於健康問題每天早起快走一萬步(范中興，2011)，但他把運動當工作，除了和朋友打麻將，他的興趣就是事業，朋友不管和他聊什麼，他總是把話題轉回到事業上。就像他的母親，工作就是生活最大的樂趣(陳名君，2007)。

五、 個人特質

前日月光財務處處長劉詩亮說：「他是一個很會做生意的工程師。」張虔生最大的樂趣就是自己動手，用 Excel 從一堆資訊數字中，推導、預測出公司未來十年的成長曲線。他說：「做生意的第一步，一定要把所有的東西數字化，拿掉人的因素。」，「一個人一定要養成預測的習慣，錯了不要緊，最怕你不想」。一位資深外資分析師：「他是一個有大腦的冒險家，只要掌握了65%的勝算就會出手」，高盛證券亞太董事總經理張果軍說：「他是一個謀略家」。張虔生自己說：「我永遠都在想要如何毀滅自己，因為唯有不斷地超越自己，才能不斷的進步。」(郭弈伶，2004)他對部屬充分授權，重視策略與方向，要求數字與結果，不喜歡談人的事情。

郭弈伶(2004)在商業周刊的焦點人物專欄裡寫得非常貼切，「對張虔生而言，一個成功企業家該有的先天特質他都有，認真、聰明、永遠不滿現狀、敢作夢。

而特殊的成長背景，則塑造了他的後天優勢，膽識、謀略與格局。」他抓住每一個新的機會，做了對的轉變。



表 20 張虔生大事年表

時間	事項
1944 年	出生於江西贛州，父親於上海開設歐海銀行，母親經營航運生意。
1949 年	大陸淪陷隨父母遷居台灣。
1962 年	師大附中高中部畢業。進入台大電機系就讀。
1971 年	取得伊利諾理工學院碩士學位。放棄已取得的博士入學資格回台。
1972 年	到關島承攬住宅、倉庫、辦公大樓等工程。
1978 年	與榮工處合作至沙烏地阿拉伯承包建設工程。
1984 年	創立日月光半導體製造股份有限公司，任董事長。
1986 年	成立宏璟建設股份有限公司，任總經理。
2001 年	成立北京鼎固房地產開發有限公司。
2012 年	鼎固控股有限公司在台灣證券交易所掛牌上市

資料來源：本研究整理

第四章 個案研究分析與比較



本研究的兩家個案公司都是本土的公司，於1980年代成立，用台灣自己的資金，自己的技術，自己的人建立起來的，經過二、三十年來的努力，做到世界第一的位子，他們有許多相同的地方，也有許多的差異，這一章我們將對兩個個案公司做比較與分析，包括經營者的成長背景、人格特質與價值觀、個案公司的背景、組織文化與組織結構。

第一節 個案經營者人格特質與價值觀之分析與比較

根據學者的研究人格受先天遺傳與後天環境的影響，其成因包括文化、社會階層、家庭、遺傳與體型等因素，而遺傳基因是主要決定人格的因素。價值觀則是從小受到父母、師長與朋友的影響而漸漸形成的。本節將針對張忠謀與張虔生的家世與成長背景分析兩人的的人格特質與價值觀。

表 21 是張忠謀與張虔生之背景資料比較，兩人的家庭背景完全不同，又相差了十四歲，成長的大環境正是變動的年代，張忠謀幼年時，經歷了中日戰爭與國共內戰那段近代中國大時代的歷史，張虔生的幼年則是在台灣成長，那段期間正是台灣工業與經濟快速成長的時期，這些種種都對他們的價值觀造成重大的影響。

表 21 張忠謀與張虔生之背景資料比較

項目	張忠謀	張虔生
生日	1931年7月10日	1944年5月18日
出生地	浙江寧波	江西贛州
出生別	獨子	長子
父母親	父：銀行經理，典型的民初新派人物 母：家管，賢妻良母	父：銀行家，溫州商人 母：房地產女豪傑
幼年環境	家庭經濟狀況：中上階級	家庭經濟狀況：非常富裕

	經歷戰亂	安定
國籍	美國與台灣	新加坡
學歷	史丹佛大學電機系博士 麻省理工學院機械系碩士 麻省理工學院機械系學士	伊利諾理工學院碩士 台灣大學電機系學士
主要經歷	美國德州儀器公司集團副總裁 1972-1983 美國通用儀器公司總裁 1984-1985 工業技術研究院院長 1985-1988 工業技術研究院董事長 1988-1994 台灣積體電路製造股份有限公司董 事長 1986-	日月光半導體創始人 1984- 宏璟建設總經理 1986-1997 北京鼎固房地產開發有限公司 創始人 2001-
興趣	閱讀、古典音樂、橋牌	打麻將

資料來源：本研究整理

表 22 是研究者對兩位領導人在大五模式的分析，分析結果他們都具有創業家的特質，在勤勉盡責性、情緒穩定性和開放性這三個構面的得分較高，在親和性的得分則明顯較低。除此之外，還有許多相似的地方，勇敢、有毅力、自信、對工作充滿狂熱、有膽識、敢冒險，但兩人對數字都很敏感，都會先評估。不同的是張忠謀追求完美、堅持原則，和他理念不同的人會說他固執。加上他性格剛烈耿直，不願與人妥協，容易發怒，因此不易得到知音（楊艾俐，1998）。張虔生則較沉靜、權宜、變通，有溫州商人的精明。

表 22 張忠謀與張虔生之大五人格模式分析

構面	張忠謀	張虔生
外向性	低：清醒、工作取向	低：靜默、工作取向、冷漠
友善性	低：易怒、強悍	低：強悍
嚴謹性	高：企圖心強、堅毅、要求高、 自我紀律高、細心	高：野心大、企圖心強、堅持、 有毅力

神經質	低：鎮靜、自信	低：鎮靜、自信
開放性	高：興趣廣泛、學習動機強	高：勇於嘗試


資料來源：本研究整理

張忠謀的父親一身奉公守法，祖父取「為人謀，而不忠乎？」的意義為其命名。小時到了重慶，父母想讓他讀最好的南開中學，但是沒有關係或人情可以靠，還好張忠謀在南開暑期班的成績很好，而被保送為正式生（張忠謀，1998）。這些都顯示他們是中國傳統的文人家庭，有中國文人清高、耿直與骨氣的氣質。加上幼年在戰亂中成長，嘗到「國破家亡」的悲痛，因此造就他有大我的價值觀，重視對社會的責任。在美國就學時，雖然他自認是美國社會的一份子，但他畢竟不是真正的美國人，選讀科系時還是要考慮華人在美國社會生存的問題，這樣的環境也加強他對自己國家民族發展的重視與使命感。

他從十八歲到美國讀書與工作，在美國住了快四十年，受西化程度相當深，連內在思考語言都轉換成英文。在德州儀器工作了二十五年，一路做到集團副總裁的位子，對於一個在美國的華人是非難得的成就。除了他天生的聰敏與能力外，最重要的是他的努力與對公司的忠誠，期間他從德州儀器董事長海格底身上學到創新、誠信與客戶至上的精神，也讓他具備了經營國際企業的能力。

2008年張忠謀於富邦文教基金會與敦安社會福利基金會合辦的演講中（陳啟明，2008），特別叮嚀台灣的青少年要重建失落已久的人生價值觀——正直誠信、重視社會責任與大我的利益及守法的精神。面對全球化的競爭要具備獨立思考、創新、自動自發、積極、進取、善與外界溝通、英文、國際觀、人文素養、基本的經濟知識、閱讀財務報表…等能力。其實這些就是張忠謀信奉的價值觀與對自我的要求，支撐著他一路認真的學習，也希望傳播給周遭的人。

張虔生的父母親都是很年輕就開始經商，而且做得很成功。雖然父親因遭受重大打擊，到台灣後不再經商，但母親仍積極創業，靠著溫州幫的雄厚人脈與延攬退休高官任職（蔡玉真，2013），成為台灣早期的地產女豪傑，也在股市發揮呼



風喚雨的影響力（郭奕伶，2004）。他是母親一手教養長大，從學校畢業後就在家族事業做事，經營建築業，沒有待過一般的企業，沒有做過基層的工作。受母親的影響極大，母親是他的老師，又像是合夥人，他從母親那裡遺傳到有勇氣、不認輸的精神，學到做生意的膽識、掌握時機、趁勢崛起與運用關係。張媽媽有幾句名言：「一旦機會來敲門，絕不放過」和「有智慧的人，別人的錢拿給你用（張虔生等，2004）」他都學到了精髓。他和母親一樣，工作就是生活最大的樂趣，也沒有什麼嗜好，精神與興趣都在生意上。為了生意上的成功，運用政商關係，游走法律邊緣，而有多次利益輸送的案子，甚至落籍新加坡。

張虔生是長子，依照華人的傳統，他承擔了傳承家業的責任與壓力，為了家族的利益，為了能光宗耀祖，都可以使他產生強烈的成就動機，去追求事業的成功。他說：「我永遠都在想要如何毀滅自己，因為，唯有不斷的超越自己，才能不斷的進步，就像英特爾前任執行長葛洛夫所說唯有偏執狂得以生存。」（郭奕伶，2004）在對公司同仁的講話，他每年都強調的就是要創造出更好的成績。他擔心自己跑太慢，被別人追上，靠著毀滅哲學，要求自己不斷轉型、持續成長。

第二節 個案公司背景分析與比較

兩家公司都是在 1980 年代台灣剛起步發展半導體產業時成立的，過去三十年來，全球的半導體產業是成長的，但是隨景氣波動幅度很大，體質不好的公司景氣差時就倒了，因此有新的公司竄起，也有一些公司落沒了。而台灣的日月光與台積電則分別在晶圓代工與封測代工的領域拿到世界第一的位置，且遙遙領先第二名。表 23 是兩家公司基本資料的比較。台積電的營業額是日月光的 2.6 倍，獲利是 3.6 倍。在管理模式上兩者有很大的不同，日月光所有權與經營權合一的家族式管理模式，這種企業讓所有者的獲利衝動可以透過經營者的角色直接實現，對市場上的機會，可以透過靈活的經營策略來精確把握，實現企業迅速立足和快速成長的企圖（MBA 智库百科，2012）。

表 23 台積電與日月光公司背景資料比較

項目	台積電	日月光
成立時間	1987 年	1984 年
資本額 (億元)	2,592.8	778.7
主要業務	半導體晶圓設計製造服務	半導體封裝、測試及材料製造服務
營業額/2012 年	5,062 億元	1,940 億元
EPS/2012 年	6.41	1.76
全球排名	No. 1 (晶圓代工)	No. 1 (封測代工)
市占率(2013 年底)	49.80%	18.90%
員工人數	37,149	57,259
董事長	張忠謀	張虔生
持股比率	0.47%	22.87%
管理模式	專業經理人管理	家族式管理
成長方式	內部成長	內部及外部成長
設廠情況/據點	<ul style="list-style-type: none"> ● 國內：新竹，台中，台南。 ● 海外子公司：美國、上海。 ● 合資/轉投資公司：新加坡 SSMC 及世界先進半導體。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 國內：高雄、中壢和南投。 ● 海外子公司：馬來西亞、南韓、日本、美國、新加坡、上海、昆山、威海、無錫。 ● 合資/轉投資公司：蘇州。
非營利事業	台積電文教基金會	日月光文教基金會 日月之光慈善事業基金會
轉投資事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 晶圓設計 ● 彩色濾光膜製造 ● 晶圓級封裝 ● 太陽能 ● 固態照明 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子專業代工製造服務 (EMS) ● 房地產

資料來源：本研究整理

兩家公司的策略都是維持技術的領先與積極的成長，台積電主要靠內部擴廠

的方式成長，生產基地以台灣為主，轉投資事業都和本業相關，投資金額不大。日月光靠著內部擴廠與對外併購並行的方式成長，生產地點散布在台灣、大陸與東南亞各地，為配合財務操作，關係企業的結構複雜，方便個別公司公開發行，轉投資事業除了電子專業代工製造服務外，主要是張氏家族台灣與大陸兩地的房地產事業。

表 24 是兩家公司董事會結構的比較，台積電在董事長張忠謀的管理下，非常重視公司治理與資訊透明度，聘請有經營世界級公司經驗或豐富學術經驗的人士擔任獨立董事，平時即注意平衡股東、員工與社會的利益，是公司治理的優等生。日光是台灣典型的家族企業，董事會由張氏兄弟及其子與日月光的高階主管所組成，權力掌握在張家手裡。以公司治理與資訊透明度的角度來看，仍然過於保守。

表 24 台積電與日月光董事會結構比較

	台積電	日月光
結構	九席董事	八席董事，二席監察人
外部董事	一人	無
獨立董事	五人	二人
審計委員會	有（由五位獨立董事加一位財務專家組成）	有（由所有五位監察人組成）
薪酬委員會	有（由五位獨立董事組成）	有（由二位獨立董事加一位外部顧問組成）

註：台積電董事會原有九位董事成員，蔡力行董事於民國一百零三年一月二十七日辭任，故目前董事人數為八人。

資料來源：本研究整理

張忠謀不買賣台積電的股票，公司有重大投資時，只發新聞稿，沒有大張旗鼓開記者會造勢，也不迎合媒體，股票的漲跌對他本人沒有影響，投資人不用擔心利益輸送的問題（楊艾俐，1998：151）。日月光則發生過人為操控造成股價暴

起暴跌的爭議，張虔生及弟弟張洪本於1998年初大宴記者，表示年度獲利將非常好，每股盈餘達7.2元，同時日月光集團旗下子公司透過交叉持股、拉抬股價，於四月時股價最高達到近兩百元，之後日月光連續兩次調降財測，股價於十月跌回五十元附近，年底財務結算，每股盈餘不到一元，讓許多投資人套牢，質疑日月光的誠信（郭奕伶，2004）。

第三節 個案公司組織差異分析與比較

依據兩家公司的組織結構圖，都是屬於科層結構的組織型態。表25比較兩家公司組織的幾個構面，組織目標相同，組織技術也相同。規模方面，日月光的機器設備自動化程度較低，需要的人員較多，工廠操作員的比率也較高。在部門化的設計就不相同，台積電依據功能別劃分部門，是集權的領導模式，決策權集中在集團。日月光先依地區劃分，採分權分治的管理方式，各地的生產基地有很大的自主權。

表 25 台積電與日月光組織設計比較

構面	台積電	日月光
組織目標	成為世界級的公司	世界第一
組織技術	製造	製造
集權化	集權	分權
部門化	依功能別	先依地區，各地區再依功能別
正式化	高	中
專精化	高	高
規模	37,529 人	高雄廠：21,775 人 集團：57,259 人
人員比率	專業人員比率：41.6% 工廠操作員比率：40.5%	專業人員比率：30.1% 工廠操作員比率：57.3%
專業化	博士：3.7% 碩士：35.7%	高雄廠—博士：0.3% 碩士：8.7%

	大專：38.4% 高中含以下：22.2%	大專：56.5% 高中含以下：34.5%
組織文化	角色式文化	小團體式文化和角色式文化

資料來源：本研究整理

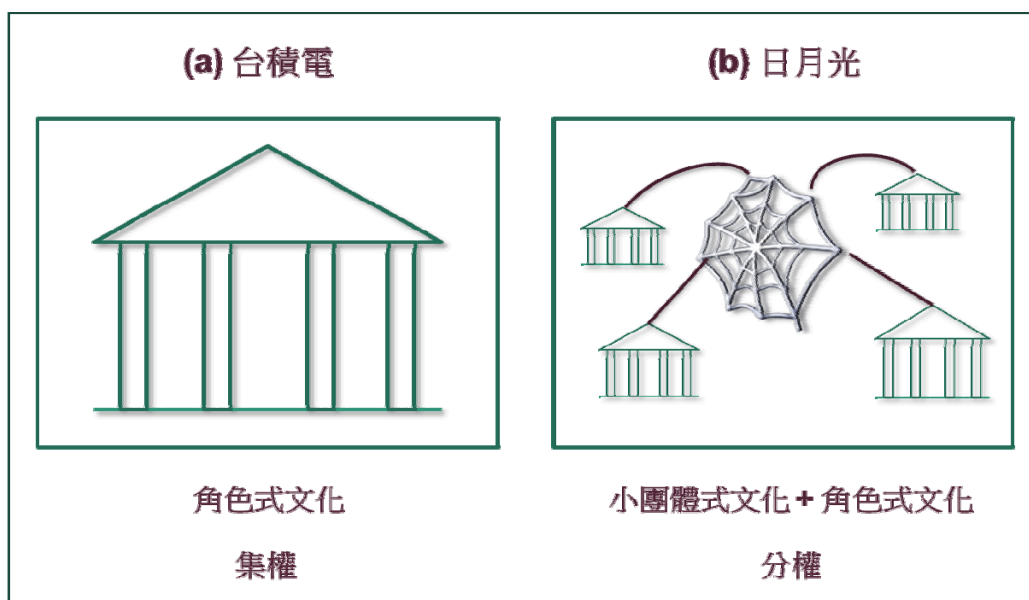
台積電的工廠幾乎都集中在台灣，除了併購德基與世大外，其餘都是用擴廠的方式建置起來的，每次建新廠就由集團的各個部門派人過去，因此可依功能別集權管理，可以節省許多資源。而且台積電也沒有像有些公司拆分出許多子公司，張忠謀認為只有保持單一企業，集中資源，才能達到最大效益。台積電的正式化程度很高，有非常優異的知識管理能力，二十多年來累積了各種專業的建廠知識，將各種作業整合成標準化作業流程，有系統的建檔，存入電腦，他們用聰明複製的方式蓋新廠，設備、製程都和老廠一樣，機器一安裝好，新人很快就可以開始生產。所有工廠均受總部管理與控制，工廠發現改善效率的新方式，就提出來和大家分享（莊素玉、張玉文，2000）。員工素質很高，博碩士的比率比大學還高，維修機器設備的技術人員大多是大學學歷，因機台自動化程度很高，工廠操作員的人力需求不高。工作績效很好，員工整體薪資較業界平均高。

日月光的工廠分布在台灣、美國、大陸、與東南亞各地，大都是併購來的，而且各地的文化、法令很不相同，規模大小差異也很大，最大的高雄廠有兩萬多人，小的廠才幾百人，要集團集權管理不易，也不一定能達到節省資源的目的，因此只有內部稽核、研發、業務、財務等單位由集團集權管理，組織結構的設計先以地區劃分，各地區再依功能別劃分部門。這樣在併購新公司時，也能避免因文化與制度的轉變衝擊，造成人員的流失。張度生的策略是讓各廠既競爭又合作，就像打麻將隊友間是既競爭又合作。新併購的廠加入日月光集團後，大家會互相觀摩學習，一起進步。日月光集團的正式化程度中等，因為工廠被併購進來後，為了繼續服務原來的客戶，仍保持原本的文件與作業方式，各工廠的自主性很高，集團總部對工廠的控制很少，給的支援也不多，工廠之間並沒有一套共同的標準作業流程。技術需求沒有晶圓製造那麼高，維修機器設備的技術人員大多是專科學歷，工廠操作員的人力需求比晶圓製造高。員工薪資則維持一般業界的水準。



依照 Handy (1996) 的區分方式，台積電主要屬於角色式文化（如圖 8(a)），有標準化的工作說明、績效評估與升遷管道，一切都很有秩序、很理性。各個功能部門就是神廟下面的樑柱，撐起整個組織，部門主管就在頂部的三角牆會合在一起，進行溝通，而頂部的董事會，則指導公司的重大決策與方向。當有特別專案時，他們也會有任務式文化，由不同的功能部門派出適當的人員組成團隊，以解決特定的問題，或是測試創新的想法。

圖 8 台積電與日月光之組織文化分類



資料來源：本研究整理

日月光的組織文化分為兩個部分（如圖 8(b)），第一部分為高階管理層，主要由「家族成員」與「泛家族成員」所組成，屬於小團體式文化，董事長在蜘蛛網的中心控制著整個組織，其他成員的權責大小則仰賴和董事長的親密關係和信賴程度，第二部分為分散在各地的製造基地，和台積電一樣屬於角色式文化，依功能別劃分部門，有清楚的作業流程、績效評估與升遷管道，同樣的任務式文化也存在某些短期專案裡。但是家族系統與企業系統之間的連結存在著不穩定與溝通上的困境。

表 26 台積電與日月光的組織向度評鑑

向度	台積電	日月光
創新與冒險	要求創新	鼓勵創新
重視細節	注重精準與細節	注重方向
結果導向	重視過程與結果	重視結果
人性導向	重視對員工的影響	以公司的利益為前提
團隊導向	重視團隊互助合作	重視團隊合作與團隊競爭
積極性	員工非常積極與競爭	重關係與人情
穩定性	強調成長	強調成長

資料來源：本研究整理

表 26 是依照 Robbins and Coulter 的組織向度做評鑑，台積電顯現的組織文化是鼓勵員工創新，希望員工在工作中注重精準與細節，重視做事情的方法與結果，人性導向的管理，會考慮決策對於員工的影響，重視團隊互助合作，希望員工有積極性與競爭性，強調公司要不停地成長。日月光顯現出的組織文化是重視方向與結果，決策考量以公司的利益為前提，鼓勵互相合作且相互競爭，要求公司要不斷地成長。

會顯現這樣的組織文化和經營者的風格有很大的關係。張忠謀嚴謹、細心、堅持、要求高，加上他內向性的人格特質，較關注細節、重視歷程。因此他不只要求部屬達到目標，同時也看重做事的方法，確認成果的正確性與有效性，而且台積電整體員工的素質很高，員工本身就比較積極，會自我要求，只要塑造適當的環境，彼此之間就會競爭的很激烈。同時他也非常重視誠信正直、社會責任與長期發展，因此會兼顧股東、員工與社會的權益。台積電整體給大家的印象就是專注、紀律、嚴謹，和張忠謀的個性一樣。1998 年張忠謀於交大管理研究所授課時講到，他認為企業文化是公司最重要的基礎，要有相當的包容性，才能得到大家的認同，而且最重要的角色是創辦人，所提出與塑造的公司價值觀要能持續三、四十年，甚至更久都不用改（陳一文，2003）。張忠謀基於這樣的理念，從創立台積電時就教導台積人要有「成為一家受人尊敬公司」的思維。二十多年來，我們

可以看到張忠謀的成果，他的價值觀所衍生出的組織願景與經營理念，已成為員工的基本假定，大家的共同信念，而不只是他一個人的口號。



張虔生也是內向性的人格特質，但是從小被教育的價值觀是掌握時機，順勢而為，而且利潤最大化一向是家族企業追求的首要目標，因此他只重視方向與結果，他關注的細節在於市場的趨勢，公司成長的預測，以決定經營方向與策略。他有許多事業要管理，而且持續成長，無法單由家族成員管理龐大的組織，因此他採取封諸侯分權分治的方式，將各地的生產基地交給專業經理人去管理，他只看成果與數字，營業績效好，就分配高額獎金或股票，甚至進入董事會。而家族企業重視關係的價值觀，則造成企業組織層級複雜、重人情、大家求穩定少創新的文化。日月光的核心還是家族企業文化，文字上的核心文化與經營理念是工廠的企業系統提出來的，但是專業經理人為了承接董事長給的業績壓力，難有餘力與動力去落實企業系統的經營理念，因此還在外顯價值觀的層級。

第五章 結論與建議



第一節 結論

本研究主要探討經營者理念對組織結構及組織文化的影響，藉由個案資料搜集，包括個案公司的基本資料、財務狀況、成長歷程與策略、人力結構、組織結構和組織文化，及領導人的成長背景與人格特質，再以文獻探討的學術理論為基礎，來檢視與分析其相互之間是否有關聯，與關聯的程度，並比較兩個個案公司的差異。

兩家公司的領導人都認為在半導體產業水平分工的模式下，只有成為世界大廠，產業裡的領導者，才能生存。因此他們都以世界第一為目標，不斷擴充產能，維持技術領先，拉大與競爭者的距離。雖然他們的目標一樣，但所採取的策略不同，因此兩家公司的組織結構與組織文化差異也很大，其背後一個重要因素應該是兩位領導者的人格特質與價值觀的差異。

張忠謀從小就被教導與要求替人做事要忠心。南開中學校訓「允公允能，日新月異」又深植在他心裡。到了哈佛他又發現人外有人，天外有天，和他同年的同學都那麼傑出優秀，他不禁見賢思齊，加緊用功。他天資聰敏，企圖心強、要求高、堅持、自我紀律高、細心、自信、主動、學習動機強和興趣廣泛這些與天俱有的人格特質，加上後天環境造成的誠信、正直、使命感與守法的價值觀，就成為跟隨他終身的人生盛宴。

張忠謀當然把他的價值觀帶進了台積電，他在美國做事的公司是國際企業，掌管的是當時全球最大的半導體事業，自己創辦公司當然也要比照辦理，一開始設定的目標就是「世界級企業」，不只規模要大、獲利要好，更要「成為一家受人尊敬的公司」，他很賣力地讓他的價值觀成為台積電的核心價值「誠信正直、承諾、創新和客戶信任」，並得到組織成員的認同，成為所有台積人的信念。他在戰亂時體悟到「吃苦沒關係，大家一起吃，最怕的是有人吃苦，有人想福(楊艾俐,1998)」，

因此有兼顧員工、股東與社會權益的胸懷。整體而言，他形塑出明快的管理風格，權責清楚明確的組織文化，儘管企業龐大，其組織架構卻相當簡單明瞭，也反映出其精銳的組織文化。



張虔生由母親一手教養長大，跟著母親學做生意，靠著豐富的政商關係與抓對時機，快速累積家族財富。他天生野心大、企圖心強、堅持、有毅力、自信、靜默、工作取向、勇於嘗試，後天受他母親與環境的影響造就他有膽識、重關係、掌握時機與順應時勢的價值觀。這樣的人格特質與價值觀讓他的事業愈做愈大，先承接家族的建築事業，在台灣房地產不景氣時，進入半導體業，看到大陸經濟開始起飛，就到大陸投資房地產事業，他掌握了新的機會，也做了對的策略與佈局。

重關係的價值觀也在反應在他的事業經營價值觀上，對內~他成立傳統的家族式企業，穩穩的掌握權力，將組織以家族企業的方式運作，造成日月光的組織架構層次多，較為複雜凌亂，不論在對內部溝通或是外部溝通都曾出現困境，也造成重人情，大家求穩定少創新的組織文化。但關係的經營就像雙面刃一樣，對外~也以「關係與人脈」為基礎來運行組織，而產生利益輸送的爭議。

依據學者的研究，組織文化是組織的其中一個構面，而領導人的價值觀又是影響組織文化的重要因素，從這兩個個案都可以驗證這樣的推論。這兩家公司的董事長都是公司的創辦人，公司從籌設開始，到一路的成長茁壯，他們都是最主要的決策者，他們重視或要求的事情，就是組織成員優先且重視的事情，因此可明確印證領導人是組織背後那隻無形的手，在形塑與引導著組織文化。

第二節 建議

一、 研究限制

資料蒐集：本研究的資料來源以次級資料為主，雖然有進行個案公司在職與離職員工的訪談，但受限於訪談的人數與涉及公司機密，所得資訊有限，且大多

是個人主觀意見，可能不夠客觀，可以考慮以問卷的方式收集更多不同層級人員的意見，使研究結果更具有代表性。



研究分析：本研究所得資料只由研究者進行分析，由於理論背景與經驗的不足，研究分析結果可能不夠周全與客觀。

二、 後續研究建議

本研究礙於時間上的限制，所以只選擇兩家公司為研究對象，可以考慮選擇其他產業或是數家公司甚至是國外的其他半導體企業一起進行研究比較。另外企業外部環境對組織設計與組織文化也有很重要的影響，但限於時間，本研究也沒有探討。

台積電投資茂迪時同樣運用併購德基與世大時用的文化融合策略，卻讓茂迪由獲利轉為虧損，可以進一步探討影響文化轉移的因子。

本研究在日月光的個案裡，觀察到家族系統與企業系統之間的連結存在不穩定性，應和雙元系統結構相關，建議進一步探討與驗證。另外日月光分權分治的管理架構在台灣的企業也很少見，是因為經營者本身人格特質與價值觀的因素，或是還有其他的影響因子，可以進一步探討與研究。

參考文獻



一、 中文部分

1. 丁秀儀 (2011):〈從公司治理探討台積電之勞資爭議〉。《台灣金融財務季刊》, 12(3), 95-124。
2. 天下雜誌 (2006):〈張忠謀：由價值開始〉。《天下雜誌》, 第 348 期, 2006/6/7。
3. 王建中 (2002):《高科技企業組織結構與組織文化之探討：以台灣積體電路公司為例》。國立交通大學管理科學學程碩士班, 碩士論文。
4. 王曉玫 (2011):〈公司治理, 是董事長的責任〉。《天下雜誌》, 第 478 期, 2011/8/9。
5. 古美蓮 (1999):〈日月光集團購併腳步將持續進行〉。《商業周刊》, 第 589 期, 1999/3/8。
6. 江玲 (譯), Terrence E. Deal, Allen. A. Kennedy (著) (1984):《塑造企業文化—企業傑出的動力》。台北：經濟與生活出版事業。
7. 李再長 (編譯), Richard L. Daft (2003):《組織理論與管理：第七版》。台北：華泰文化。
8. 林益發 (1999):〈張虔生：成為世界級大廠, 才能生存〉。《商業周刊》, 第 610 期, 1999/8/2。
9. 金麗萍 (2000):〈張忠謀變了?〉。《商業周刊》, 第 643 期, 2000/3/20。
10. 洪光遠、鄭慧玲 (譯), Lawrence A. Pervin, (1995):《人格心理學》。台北縣新店市：桂冠。
11. 陳一文 (2003):〈張忠謀教你如何在景氣谷底打好企業根基〉。《商業周刊》, 第 567 期, 2003/9/17。
12. 陳千玉 (譯), Edgar H. Schein (著) (1994):《組織文化與領導 (第二版)》。台北：五南圖書。
13. 陳名君 (2007):〈張姚宏影 大膽、精準 成就日月光〉。《天下雜誌》, 第 370 期, 2007/4/25。
14. 高宜凡 (2010):〈台塑, 你怎麼了?〉。《遠見雜誌》, 第 287 期, 2010/12/1。
15. 郭弈伶 (2004):〈張虔生靠毀滅哲學站上世界第一〉。《商業周刊》, 第 868 期, 2004/7/12。
16. 陳萬淇 (1995):《個案研究法》。台北：華泰文化。
17. 張忠謀 (1998):《張忠謀自傳 (上冊) 1931-1964》。台北：天下文化。
18. 商周編輯顧問 (編著) (2001):《閱讀張忠謀—半導體教父的成功傳奇》。台北：商周編輯顧問出版。



19. 莊素玉、張玉文 (2000):《張忠謀與台積的知識管理》。台北：天下遠見。
20. 張虔生，張洪本，張迎申 (發行) (2004):《把路走通—張媽媽生活禪》。台北。
21. 張維安 (編) (2001):《台灣的企業組織結構與競爭力》。台北：聯經。
22. 戚樹誠 (2010):《組織行為：台灣經驗與全球視野》。台北：雙葉書廊。
23. 黃家齊 (編譯)，Stephen P. Robbins，Timothy A. Judge (著) (2011):《組織行為學：第十三版》。台北：華泰文化。
24. 程欣 (1999):〈日月光要做封裝業的「英特爾」〉。《商業周刊》，第 623 期，1999/11/1。
25. 彭漣漪 (2010):〈最佳董事長暨最佳總經理 100 強〉。《遠見雜誌》，第 287 期，2010/5/1。
26. 彭慧芳 (譯)，Charles Handy (著) (1997):《管理的眾神：組織文化的今日與明日》。台北：實學社。
27. 楊艾俐 (1998):《張忠謀的策略傳奇》。台北：天下雜誌。
28. 劉信吾 (2009):《組織與管理心理學》。台北：心理。
29. 蔡玉真 (2013):〈張虔生夜路走太多，這回代誌大條〉。《財訊雙週刊》，第 440 期，2013/12/19。
30. 蔡培村、武文英 (2004):《領導學：理論、實務與研究》。高雄市：麗文文化。
31. 謝安田 (1993):《企業研究方法》。台北：謝安田。
32. 嚴奇峰 (1996):〈台灣家族企業之文化與結構關係研究—雙元系統模型及相關管理問題〉。《中原學報》，24(4)，1-9。

二、 英文部分

1. Daft, Richard L. (2001), Organization theory and design. Mason, OH : Thomson South-Western
2. Ranson, S., Hinings, R., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structure. Administrative Science Quarterly, 25, 1-14.
3. Robbins, S. (2003), Organizational behavior, N. J.: Prentice-Hall.
4. Robbins, S., Coulter, M. (2005), Management, N. J.: Prentice-Hall.
5. Rokeach, M. (1973), The Nature of Human Values, New York: The Free Press.
6. Meglino and Ravlin, (1998). Individual Values in Organizations, Concepts, Controversies, and Research. Journal of Management, 24, 351-389.

7. Wallach, Ellen J.(1983). Individuals and Organizations : The Cultural Match. Training & Development Journal, 37(2), 28-36.



三、 網站部分

1. 周亞婕 (2000, 7 月 7 日):〈台積電完成合併德基與世大〉。台北:CTIMES 科技日報。取自 :
<http://www.hope.com.tw/DispNews/tw/%E5%8F%B0%E7%A9%8D%E9%9B%BB/TSMC/%E5%BE%B7%E7%A2%81%E5%8D%8A%E5%B0%8E%E9%AB%94/%E4%B8%96%E5%A4%A7%E7%A9%8D%E9%AB%94%E9%9B%BB%E8%B7%AF/0007071237ZL.shtml>。
2. 范中興 (2011, 10 月 11 日):〈日走萬步 張虔生 3 個月減 10 公斤〉。台北:蘋果日報。取自 :
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20111011/33728440/>。
3. 陳啟明 (2008, 10 月 24 日):〈張忠謀叮嚀青少年:重建價值觀吧!〉。取自 :
<http://blog.xuite.net/andes.wu/twblog/99256943-%E5%BC%B5%E5%BF%A0%E8%AC%80%E5%8F%AE%E5%9A%80%E9%9D%92%E5%B0%91%E5%B9%B4%EF%BC%9A%E9%87%8D%E5%BB%BA%E5%83%B9%E5%80%BC%E8%A7%80%E5%90%A7%EF%BC%81>。
4. 柴煥欣 (2014, 3 月 27 日):〈通訊應用與先進製程推動 2014 年全球專業封測產值將成長 4.2%〉。台北: DIGITIMES。取自 :
http://www.digitimes.com.tw/tw/rpt/rpt_show.asp?cnlid=3&f=&pack=&packsale=&pro=&proname=&cat=ICM&p=1&v=20140327-129&n=1&kw=&PAGE=2#。
5. 張淳喬 (2014, 1 月 29 日):〈2014 年全球暨台灣半導體產業回顧與展望〉。台北:MIC AISP 情報顧問服務。取自 :
http://mic.iii.org.tw/aisp/reports/reportdetail_register.asp?docid=3033&rtype=freereport#。
6. IC Insights (2014, 1 月 28 日):〈Top 13 Foundries Account for 91% of Total Foundry Sales in 2013〉。取自 :
<http://www.icinsights.com/news/bulletins/Top-13-Foundries-Account-For-91-Of-Total-Foundry-Sales-In-2013/>。
7. IC Insights (2014, 4 月 1 日):〈IC Insights Shows Big Changes to 2013 Top 20 Semi



Supplier Ranking > 。 取 自 :
<http://www.icinsights.com/news/bulletins/IC-Insights-Shows-Big-Changes-To-2013-Top-20-Semi-Supplier-Ranking/>。

8. MBA 智库百科 (2012 , 12 月 19 日) : < 家族式管理 > 。 取 自 :
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%AE%B6%E6%97%8F%E5%BC%8F%E7%AE%A1%E7%90%86>。

9. MBA 智库百科 (2013 , 12 月 27 日) : < 家族企业文化 > 。 取 自 :
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%AE%B6%E6%97%8F%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%96%87%E5%8C%96>。