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's Thesis

IC 設計產業的組織合併：

組織領導與變革

Organizational Mergers in the IC Design Industry:

Organizational Leadership and Transformation

陳以勛

I-Hsun Chen

指導教授：吳玲玲 博士

Advisor：Ling-Ling Wu, Ph.D.

中華民國 113 年 9 月

September 2024

doi:10.6342/NTU202404453

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

IC 設計產業的組織合併：組織領導與變革
Organizational Mergers in the IC Design Industry:
Organizational Leadership and Transformation

本論文係陳以勛君（學號 P10747002）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，於民國一百一十三年九月三十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：_____（指導教授）

_____

_____

_____

_____

系主任、所長 _____

doi:10.6342/NTU202404453

謝誌

首先，誠摯感謝恩師吳玲玲教授，對我無微不至，溫柔而堅定的指導與鼓勵。有幸於 2021 年進入臺大 EMBA 就讀，師長們深厚的學識與豐富的教學經驗，理論與實踐的完美結合，讓我得以走出工程研發的象牙塔，開啟了全新的視野。

感謝 110C 的同學們，感謝你們慷慨分享經驗，成為我學習的榜樣。能與各行各業的菁英攜手並進，共同成長，並建立起深厚的友情，實在是人生的一大快事。特別是核心二組國士無雙的夥伴們，與你們一同度過了無數個為報告與考試奮戰的夜晚，相濡以沫，此生必不相忘於江湖。

此外，要感謝公司的長官與同事們，因為你們無私地傾囊相授，這篇論文才得以順利完成，我也從中獲得了更多經營管理的寶貴知識。

最後，感謝我的父母與家人，你們一直是我最堅實的後盾。特別感謝我的妻子吳彩鳳，謝謝你的理解與包容，讓我能夠在繁忙的工作與學業間找到平衡，無後顧之憂，全力以赴。

這段 EMBA 的學習歷程，不僅豐富了我的知識與視野，也讓我在不斷的挑戰中成長為更全面的自己。感謝每一位陪伴並幫助過我的朋友，讓我能夠在這段旅途中留下如此珍貴的回憶與經驗，銘感於心，難以言盡。

陳以勛 謹識

于臺大管理學院

民國 113 年 9 月

doi:10.6342/NTU202404453

中文摘要

在現今快速變遷的科技產業環境中，IC 設計產業作為一個知識密集型行業，面臨著嚴峻的挑戰與機遇。為了保持競爭力，許多企業選擇通過併購及組織重整來實現資源整合和業務拓展。本研究針對台灣某 IC 設計公司的成功併購案例進行分析，該公司自 2008 年起開始推行一系列併購與組織重整策略，成功將四家各自不同產品和文化的企業整合統一。研究重點在於分析企業領導者如何利用 C-SOP（文化、策略、組織、人）架構進行文化融合、策略布局、組織協同和人力資源管理，特別是知識工作者的管理策略。尤其是在合併過程中，第五級領導力的應用如何有效促進企業內部的文化整合和資源調配，提升知識工作者的效率和創新能力，從而提高企業的整體競爭力和市場適應性。透過此研究，為其他 IC 設計公司在面對市場飽和及技術變革時提供了寶貴的參考經驗，並提出了相關策略建議。

關鍵字：IC 設計、併購、組織重整、C-SOP、第五級領導力、知識工作者

doi:10.6342/NTU202404453

THESIS ABSTRACT

INFORMATION MANAGEMENT
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME：I-Hsun Chen **MONTH/YEAR：September 2024**
ADVISER：Ling-Ling Wu, Ph.D.
TITLE ： Organizational Mergers in the IC Design Industry: Organizational Leadership and Transformation.

In today's rapidly changing technological industry environment, the IC design industry, as a knowledge-intensive sector, faces significant challenges and opportunities. To maintain competitiveness, many companies choose mergers and organizational restructuring to achieve resource integration and business expansion. This study analyzes a successful merger case of a Taiwanese IC design company, which has been implementing a series of mergers and restructuring strategies since 2008, successfully integrating four companies with different products and cultures. The study focuses on how corporate leaders use the C-SOP (Culture, Strategy, Organization, People) framework to conduct cultural integration, strategic layout, organizational synergy, and human resource management, particularly the management of knowledge workers. The application of Level 5 Leadership during the merger process is especially highlighted, showing how it effectively promotes internal cultural integration and resource allocation, enhances the efficiency and innovation capabilities of knowledge workers, thereby improving the overall competitiveness and market adaptability of the enterprise. This research provides valuable reference experiences for other IC design companies facing market saturation and technological changes and offers relevant strategic recommendations.

Keywords：IC design, Mergers and acquisitions, Organizational restructuring, C-SOP, Level 5 Leadership, Knowledge worker management

doi:10.6342/NTU202404453

目次

口試委員會審定書 I
謝誌 II
中文摘要 III
THESIS ABSTRACT IV
目次 V
圖次 VI
表次 VII
第一章 緒論 1
第一節 研究背景 1
第二節 研究動機 3
第三節 研究目的與問題 6
第二章 文獻探討 8
第一節 企業合併與 C-SOP 架構 8
第二節 知識工作者的管理 12
第三節 領導理論與第五級領導 14
第三章 研究方法 24
第一節 研究對象 24
第二節 研究資料內容與研究限制 25
第三節 研究流程架構 25
第四章 個案研究與分析 27
第一節 個案公司與半導體 IC 設計產業簡介 27
第二節 個案公司的合併案分析 32
第三節 個案公司組織整合與變革 35
第四節 第五級領導者在組織整合中發揮的關鍵作用 46
第五章 結論與建議 52
第一節 研究結論 52
第二節 研究建議 53
參考文獻 54

doi:10.6342/NTU202404453

圖次

圖 2-1：C-SOP 架構圖 11
圖 2-2：領導能力的五個層級 21
圖 3-1：研究流程圖 26
圖 4-1：半導體產業鏈 30
圖 4-2：I 公司歷年產品分項與總營收圖 33
圖 4-3：合併前公司組織圖 37
圖 4-4：2009 年合併後公司組織圖 38
圖 4-5：2010-2014 年公司組織圖 39
圖 4-6：2018 年迄今公司組織圖 39

doi:10.6342/NTU202404453

表次

表 4-1：I 公司產品線列表 28

doi:10.6342/NTU202404453

第一章 緒論

第一節 研究背景

IC(Integrated Circuit)設計產業，即積體電路設計產業，是半導體產業鏈中關鍵的一環，專注於設計和開發微型電子電路，猶如細胞之於生命體般，正是構築起這個現代社會中，各種電子設備的最核心基本單元。這一產業的發展經歷了從早期的簡單電路到當前複雜的多功能積體電路的轉變，推動了微電子技術的快速進步。

IC 設計產業的歷史始於 20 世紀 50 年代末，當時半導體技術的發展促成了積體電路的誕生。1958 年， Jack Kilby 於德州儀器公司（Texas Instruments）成功展示了世界上第一個工作中的積體電路（IC），而 Robert Noyce 在 1959 年於仙童半導體（Fairchild Semiconductor）也獨立發明了一種製造積體電路的方法。這兩項發明奠定了現代電子設備的基礎，開啟了半導體產業的新時代。

從 60 年代開始，IC 設計產業經歷了從小規模積體(SSI)到中規模積體(MSI)、大規模積體（LSI）以及超大規模積體（VLSI）的發展階段。這一過程中，IC 的復雜性和功能性不斷提高，同時成本逐漸降低。進入 70 年代和 80 年代，隨著個人電腦（PC）的興起，IC 設計產業進入了快速發展期，需求激增。

90 年代至今，IC 設計技術的進步推動了移動通訊、計算機、消費電子和汽車等多個領域的革新。進入 21 世紀，隨著智能手機、雲計算和物聯網（IoT）等新興技術的發展，IC 設計產業面臨著更高的性能要求和更複雜的設計挑戰。

同時，全球化的供應鏈和專業分工促進了無晶圓廠設計公司（Fabless）和晶圓代工（Foundry）模式的興起，這一模式使得 IC 設計和製造能夠更加專注於各自的核心競爭力，進一步推動了產業的發展。

IC 設計產業的影響力遍及幾乎所有科技領域，從基礎設施到消費電子，從通信系統到汽車技術，再到醫療設備和家庭自動化，其範疇廣泛且深遠。

doi:10.6342/NTU202404453

技術創新的推動力

IC 設計是許多技術創新的基礎，使得設備更小、更快、效能更高，同時能耗更低。這直接推動了智能手機、計算機、互聯網技術和人工智慧等領域的飛速發展。以下是幾個關鍵點，說明了 IC 設計產業對現代社會的重要性：

1. **經濟增長的關鍵驅動因素**：IC 設計產業不僅創造了高薪工作機會，還促進了相關產業鏈的發展，包括製造、銷售、服務等，對全球經濟增長具有重要影響。

2. **生活品質的提升者**：從日常用品到專業設備，IC 設計的應用讓生活變得更加便利和舒適。例如，智能家居系統、穿戴設備、醫療監測儀器等，都是 IC 設計創新的成果。

3. **社會互動和連接的加速器**：IC 設計支持的通信技術，如智能手機和互聯網設備，已經改變了人們溝通、學習和工作的方式。它促進了全球信息流動的加速，使得知識共享和文化交流更為廣泛和深入。

4. **全球問題的解決方案提供者**：在應對氣候變化、醫療健康、能源效率等全球性挑戰方面，IC 設計產業提供了關鍵技術解決方案，如用於清潔能源技術的高效能電路和用於疾病診斷的微型化醫療設備。

因此，可以說 IC 設計產業不僅是技術進步的基石，也是現代社會結構的關鍵支撐，其對經濟、社會和文化等多個方面的影響深遠且持久。

doi:10.6342/NTU202404453

第二節 研究動機

IC 設計產業的特性與挑戰

IC 設計公司，更精確地來說，指的是 Fabless IC design house（無晶圓廠半導體公司），專注於積體電路（IC）的設計和開發，但不擁有自己的半導體製造設施（晶圓廠）的公司。這些公司的業務模式基於將 IC 設計與製造過程分離。他們負責積體電路的設計、測試、和市場推廣，而將實際的製造工作外包給專業的半導體製造服務提供商，也就是所謂的晶圓代工廠（foundries），如台積電（TSMC）、GlobalFoundries 等。Fabless 模式允許設計公司專注於產品創新和技術開發，而無需投入巨大資本於建設和維護昂貴的製造設施。這樣不僅降低了進入市場的門檻，也使得公司能夠更靈活地應對市場變化和技術進步。

而正因為 IC 設計產業具有輕資產，高人才密集的特性，其在生產管理、行銷管理、人事管理、研發管理和財務管理方面更有著獨特的特性和挑戰(Chien, 2018)：

(一) 生產管理

1. **專業化分工：**IC 設計產業通常不直接從事實體晶片的生產，而是專注於晶片的設計。實際的生產工作通常外包給專業的晶圓代工廠，如台積電、GlobalFoundries 等。
2. **技術進步迅速：**隨著製程技術的不斷進步，IC 設計必須適應更細微的製程節點，這要求生產管理必須與技術發展保持同步，確保設計的可製造性。

(二) 行銷管理

1. **市場定位精準：**IC 設計公司需要精準定位其產品在市場中的位置，無論是針對消費電子、汽車電子還是高性能計算等特定領域。
2. **客戶關係重要：**由於產品開發周期長、投入成本高，與客戶建立穩定的長期合作關係變得尤為重要，這要求行銷策略能夠有效滿足客戶需求和技術支持。

(三) 人事管理

1. **高技能人才依賴：**IC 設計業務高度依賴於擁有專業知識和技能的工程師，因此吸引、培養和保留人才是關鍵。

doi:10.6342/NTU202404453

2. **持續學習與發展**：鑒於技術的快速變化，支持員工的持續教育和技能提升對於維持競爭優勢至關重要。

(四) 研發管理

1. **創新驅動**：IC 設計產業的核心在於創新。研發管理需要不斷投入資源於新技術和新產品的開發，以應對市場需求和技術挑戰。
2. **跨領域合作**：面對複雜的系統級晶片設計，跨領域的合作變得日益重要，包括與軟體開發、製程技術和封裝技術等其他領域的緊密協作。

(五) 財務管理

1. **高成本投入**：IC 設計的研發和驗證過程需要昂貴的軟件工具和設備，以及高成本的原型製造，因此有效的財務管理對於資源分配和風險控制至關重要。
2. **投資回報期長**：從設計到產品最終上市可能需要數年時間，因此財務策略需要考慮長期投資回報，並有效管理現金流以支持持續運營。

IC 設計產業的生存策略

在輕資產、高人才密集的特性下，IC 設計產業的生存策略需除了專注於核心競爭力的建立和持續創新，同時更需要有效管理人力資源和資本運用。這種業務模式的優勢在於能夠迅速適應市場變化，專注於技術和產品開發，而不被重資產的維護和運營所拖累。為了達成上述優勢，企業可以考慮採取如下生存策略：

(一) 專注於核心技術和創新

1. **技術領先**：持續投資於研發，專注於核心技術的創新和提升，保持技術領先。根據 Forbes 的文章，IC 設計公司如聯發科和高通一直在通過技術創新來增強其市場競爭力(Tilley, 2015)。
2. **產品差異化**：開發具有明顯競爭優勢和創新特點的產品，滿足特定市場需求，實現產品差異化。例如，《Harvard Business Review》提到，創新驅動的產品開發是保持市場領導地位的關鍵(Cote, 2022)。
3. **智財（智慧財產）管理**：保護創新成果不被非法仿制或盜用，並規避智財侵權風險，保持技術領先和市場競爭力。

doi:10.6342/NTU202404453

(二) 人才管理和培養

1. **吸引和保留人才：**根據 Salary.com 的報導，建立有競爭力的薪酬和良好的企業文化可以幫助企業吸引和保留優秀人才(Salary.com, 2023)。
2. **技能培訓和職業發展：**提供持續技能培訓和職業發展機會，鼓勵創新思維和知識分享，提升團隊能力和創新力。LinkedIn 的報告曾經提到了技能發展對於保持員工創新和滿意度的重要性。

(三) 市場定位和專業化

1. **細分市場專攻：**企業應該專注於特定細分市場，例如物聯網或汽車電子，以建立品牌優勢。Simon-Kucher & Partners 內的一篇文章指出，這種專注可以幫助企業在特定市場中快速擴展 (Simon-Kucher & Partners, 2023)。
2. **客戶合作和定制化：**Oxford Academic 的研究指出，客戶關係管理（CRM）中的「與客戶建立關係」是建立客戶忠誠度的關鍵部分。該研究提到，個性化和定制化的服務有助於強化這些關係，從而提高客戶的忠誠度(Gefen, 2002)。

(四) 靈活的業務模式和策略合作

1. **策略聯盟和合作：**企業應與其他產業參與者建立聯盟，以共享資源和技術(Dyer & Singh, 1998)。對 IC 設計產業來說，與包括晶圓代工廠、材料供應商、終端產品製造商等，建立策略聯盟和合作關係，共享資源，降低成本，擴大市場影響力。
2. **外部資源的有效利用：**利用雲計算和大數據來提升企業的運營效率。Gartner 的報告《Transforming IT and Business Operations With Big Data》探討了如何通過雲計算和大數據來提升企業的運營效率。報告特別提到 Chailease 這家公司，透過採用雲計算基礎設施和大數據分析，成功地提高了產品管理、客戶獲取和風險控制的效率，並提升了員工的生產力和營銷活動的精確性(Gartner)。

doi:10.6342/NTU202404453

(五) 風險管理和資本運作

1. **多元化發展**：通過多元化策略降低單一市場風險，Forbes 的文章提到，進入新市場和新技術領域是減少風險的有效方法(Gurau, 2020)。
2. **智能資本運作**：資本運作效率的提高可以幫助企業快速擴張，有效的財務管理和資金運作支持企業的長期增長(Bied, 2024)。

為了更有效地實現這些策略，企業併購與組織合併成為了一個重要的工具。通過合併，企業能夠利用合併的技術和資源優勢，加速並推動創新，以利更快速地進入新市場，擴展企業版圖。此外，合併後的組織，透過重新調整結構和流程，提升組織靈活性，得以更好地適應市場變化和內部管理需求。最後，由於合併涉及文化融合、組織結構調整等變革，領導者需要善於整合資源、引導變革，確保合併後的企業組織能夠更好地適應市場需求和實現長期發展。這正是本論文《IC 設計產業的組織合併：組織領導與變革》的主要動機。

第三節 研究目的與問題

本研究旨在探討 IC 設計產業，如何在產業的興衰週期中，如何居安思危，逆境中謀求再度成長的成功經驗。透過企業合併、組織重整、轉型等策略，來面對相應的困難與挑戰。企業合併和組織重整是複雜的過程，常常伴隨著各種阻力和挑戰，不同企業擁有獨特的組織文化，合併時各組織的文化差異，包括工作流程的變化、職位調整等因素，都有可能引發不確定性與焦慮感，更甚者則有可能造成重要人才流失。因此，溝通、合作、技術整合等問題，更是有賴領導者由上而下，貫徹傳達執行。

關於個案中公司的最高領導者，將特別圍繞第五級領導理論，分析其如何在 IC 設計產業中的企業合併和組織重整過程中，發揮關鍵的領導作用。第五級領導力，是描述極具個人謙遜與專業意志力相結合的領導者特質，被認為是企業成功轉型與持續成長的關鍵(Collions, 2001)。在 IC 設計產業這樣一個高度依賴知識型工作者的產業中，如何透過有效的領導力來整合資源、調和文化差異、激勵員工及促進創新，成為了研究的核心(Goffee & Jones, 2000)。

doi:10.6342/NTU202404453

根據 C-SOP 架構(Lee, 2009)，梳理出最高領導者在文化、策略、組織、人才等四個方面發揮的影響力，再透過第五級領導理論(Collins, 2001)，做橫向與縱向的深入剖析。本論文期望能藉由個案 I 公司始於 2008 年底的合併案，直到 2023 年全體事業群營收轉正獲利的成功案例，探討在以知識型工作者為主，高度專業化的 IC 設計產業中，企業領導者如何成功將四家各自不同產品，不同文化的企業整合統一。同時，也將深入剖析領導力在合併與組織重整中所發揮的關鍵作用，做為未來面臨再次轉型挑戰時的參考依據與實證。

以下為本論文主要探討的問題：

1. **在 IC 設計產業中，企業面臨興衰週期時，領導者應如何居安思危，並透過什麼樣的策略謀求企業再度成長？**
2. **企業合併過程中遇到的文化差異、工作流程的變化、職位調整等挑戰，領導者應如何有效管理，減少不確定性與焦慮，並防止重要人才流失？**
3. **個案公司在合併後，領導者是如何利用第五級領導力的特質，整合不同企業的文化、策略、組織結構及人才？**
4. **領導者在合併與組織重整中發揮的關鍵作用是什麼？這些作用如何影響企業的成功轉型與持續成長？**
5. **如何透過 C-SOP 架構，梳理並分析最高領導者在文化、策略、組織、人才等方面發揮的影響力，以及這些影響力如何促進企業合併後的整合與變革？**

doi:10.6342/NTU202404453

第二章 文獻探討

第一節 企業合併與 C-SOP 架構

產業的生命週期，是一段充滿變動和挑戰的旅程，從草創之初到最終可能的衰退，每一階段都有其獨特的特徵和挑戰。一個產業的生命周期通常可以分為幾個階段：草創期（Introduction）、高速成長期（Growth）、成熟期（Maturity）、和衰退期（Decline）(Levitt, 1965)。而 S-Curve 模型是一種廣泛用於描述產品、技術或產業生命週期的成長和衰退過程的工具。這個模型以"S"形曲線來象徵一個產業從初期成長、快速發展，到成熟和最終衰退的過程(Drucker, 1985)。

在草創期，產業正處於其發展的初期階段，這時候創新的產品或服務剛剛被引入市場。這一階段的主要特點是市場需求的逐步建立和消費者對產品的初步認知。企業在這一階段面臨的主要挑戰包括如何教育市場、提高產品接受度，以及如何有效地進行市場滲透。策略上，企業需要聚焦於產品開發、市場教育，以及建立品牌知名度。

隨著產品或服務開始被市場廣泛接受，企業進入了高速成長期。這一階段的特徵是需求的快速增長，市場上出現了更多的競爭者。企業在這一階段的挑戰包括如何管理快速的業務擴張、維持服務或產品質量，以及如何對抗日益增加的競爭。此時，企業需要擴大生產規模、多元化產品線，並加強市場推廣活動，建立持久的品牌忠誠度。

當進入成熟期，產業達到 S-Curve 的頂端，市場增長開始放緩，產品或服務逐漸接近市場飽和點。在這個階段，新的競爭者加入的速度減慢，價格競爭變得激烈。企業面對的挑戰是尋找新的增長機會和提高運營效率以保持利潤。此時，創新和改進產品、尋求市場細分以及提高生產效率和成本控制成為關鍵策略。

最終，產業可能會進入衰退期，這是由於技術革新、消費者偏好的變化或更有效率的替代產品的出現，導致整體市場需求的下降。在這一階段，企業面臨的挑戰是銷售和利潤的顯著下降，企業需要決定是否退出市場，或是尋求合併轉型，以尋找新的生命力(Cotler, 2000)。

doi:10.6342/NTU202404453

在成熟和飽和階段時，企業的增長速度放緩，市場份額的增加往往變得更加困難。這時，併購或合併成為企業尋求新的增長動力、避免進入衰退期陷阱，並開啟第二個 S-Curve 成長機會的一個有效策略。通過這種方式，企業不僅能夠立即擴大其市場規模和客戶基礎，還能整合新的技術、產品線和人才，從而創造新的增長動力(Gaughan, 2010)。

併購或合併讓企業能夠迅速進入新的市場領域或加強現有市場的地位。這不僅涉及到擴大地理覆蓋範圍，也包括對企業產品和服務組合的豐富，使得企業能夠更好地滿足消費者的需求。此外，透過與其他公司的合併，企業因而獲得關鍵技術和專業知識，這些可能是內部發展所難以獲得的。這種策略性的資源整合，有助於企業提高競爭力，並在市場上占據更有利的位置。

然而，要實現併購或合併後的成功整合並非易事，這需要精心的計劃和管理。企業需要確保文化融合，統一業務流程和系統，以及有效地管理人才，這些都是關鍵的成功因素。此外，併購或合併後的企業應該重新評估其市場策略，確保新的業務組合能夠有效地滿足市場需求，並在競爭激烈的環境中保持活力。

在企業合併過程中，李吉仁教授提出的 C-SOP（文化、策略、組織、人）架構，如圖 2-1 所示，不僅是一個管理工具，更是一種全面整合和轉型的指南。這個架構強調了四個核心要素：文化型塑、策略布局、組織協同和興業領導，它們共同作用，為企業合併後的成功奠定基礎(Lee, 2009)。

C（Culture）文化型塑

文化型塑是合併過程中的首要挑戰和關鍵成功因素。它要求企業識別、尊重並融合各自的企業文化，創造出一種新的、共享的文化環境。這一過程涉及到明確共同的價值觀、行為準則和工作態度，以及建立一種支持企業願景和目標實現的正向文化。透過有效的文化型塑，合併後的企業能夠減少內部摩擦，增強團隊協作和員工歸屬感，從而提高整體績效和效率。

doi:10.6342/NTU202404453

S（Strategy）策略布局

策略布局涉及到為合併後的企業設定清晰、可行的長期和短期目標。這包括市場定位、競合策略、成長模式以及如何實現業務協同效應的規劃。策略布局要求企業領導層進行深入分析，確定如何最有效地利用合併帶來的資源和機會，以及如何面對市場和競爭中的挑戰。明確的策略方向有助於確保所有員工都朝著相同的目標努力，並最大化合併的價值。

O（Organization）組織協同

組織協同旨在強調結構、流程和系統層面上實現高效的整合。這意味著重新設計組織架構，以支持策略目標的實現，並確保資訊流通和決策過程的順暢。此外，組織協同還包括建立跨部門協作機制，確保業務單位之間能夠有效配合，共享資源，並實現共同的業務目標。通過組織協同，合併後的企業能更好地應對市場變化，提高靈活性和響應速度。

P（People）興業領導

興業領導著重於人才的管理和發展，確保合併後的企業能夠吸引、留住和激勵關鍵人才。這包括制定有效的人力資源策略，如領導力發展、員工培訓、績效管理和激勵機制。透過關注員工的職業發展和滿意度，企業能夠建立一支高效、積極和創新的團隊。興業領導不僅是指導員工適應新的組織環境，更是激發他們的潛力，促進企業的持續成長和創新。此外，接班人培育計劃是企業戰略規劃的重要組成部分。通過系統地識別和培養潛在的未來領導者，並為他們提供成為領導者所需的技能和知識，進而保證企業在關鍵領導職位上的連續性。

C-SOP 架構為企業合併提供了一個全面的指導方針，幫助企業在合併的複雜過程中實現文化融合、策略對齊、組織優化和人才發展。通過這四個維度的有機結合和相互支持，企業能夠有效地整合合併的資源，克服挑戰，並開創新的增長和成功。

doi:10.6342/NTU202404453

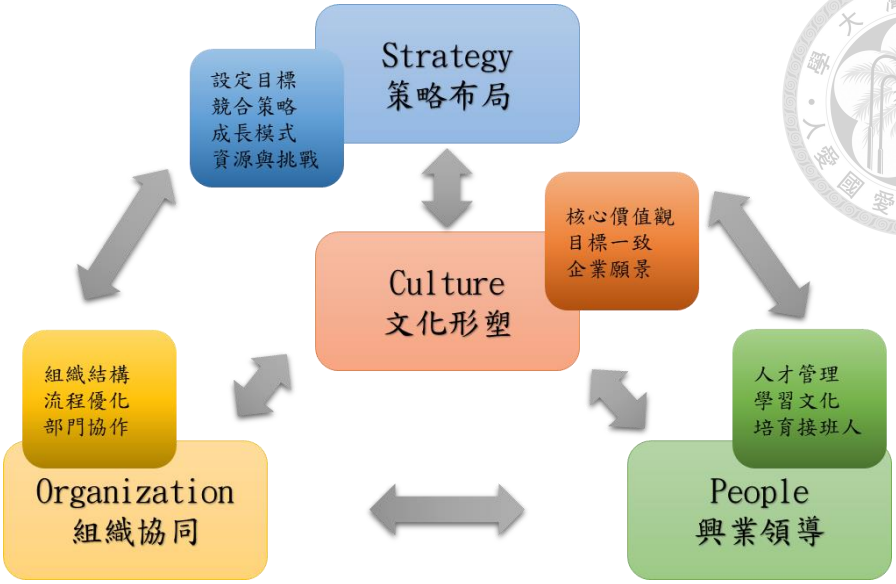


圖 2-1：C-SOP 架構圖

然而，C-SOP（文化、策略、組織、人）架構的成功實施與完善，極大程度上依賴於企業領導者的洞察力、承諾和領導技能。領導者不僅是制定和推動這一架構的關鍵人物，更是整個變革過程中的核心驅動力，在 C-SOP 架構的四個面向中，扮演著至關重要的角色：

文化（Culture）的引領者

領導者必須成為企業文化變革的倡導者和模範。他們的行為、態度和決策對於塑造新的企業文化至關重要。通過親身示範企業核心價值觀和期望的行為準則，領導者能夠有效地引導員工認同和融入新的文化環境，建立一種基於信任和開放的組織氛圍。

策略（Strategy）的制定者

企業領導者負責設定清晰的策略方向和目標，確保合併後的企業能夠在競爭激烈的市場中立足。他們需要深入分析市場趨勢、競爭對手和內部能力，制定一套既現實又富有遠見的策略規劃。這要求領導者具備前瞻性思維和決策能力，能夠在變化莫測的市場環境中把握機遇。

doi:10.6342/NTU202404453

組織（Organization）的優化者

領導者在組織結構和流程的優化中發揮著關鍵作用。他們需要確保組織架構能夠支持策略實施，促進跨部門的溝通和協作，並提高運營效率。這可能涉及到對組織架構進行重大調整，或引入新的工作流程和系統。領導者必須具備強大的變革管理能力，能夠引領組織穿越轉型的挑戰。

人才（People）的培育者

最後，領導者在培育和發展人才方面扮演著至關重要的角色。他們需要建立一套有效的人力資源策略，包括招聘、培訓、績效評估和員工激勵計劃，以確保能夠吸引和保留關鍵人才，並激發員工的潛力。領導者還需要促進一種學習和創新的文化，鼓勵員工不斷進步和發展。

總之，企業領導者在 C-SOP 架構的實施與完善過程中扮演著決定性的角色。他們的領導能力、決策質量和對變革的承諾直接影響到合併後企業能否成功整合，實現策略目標，並創造新的增長動力。因此，領導者需要具備遠見卓識、變革管理能力和人才培育的技巧，以引領企業在合併後走向成功。

第二節 知識工作者的管理

知識工作者的特性

在 Peter Drucker 的著作《21 世紀的管理挑戰》(Management Challenge for 21st Century)中，他對知識工作者在新世紀中的角色和挑戰進行了深入探討，隨著知識經濟的興起，知識工作者成為了組織和社會經濟發展的關鍵力量，主要有以下特性(Drucker, 1999)。

1. **高度專業化的知識和技能**：知識型工作者在其工作領域內擁有深厚的專業知識和技能，這些知識和技能通常透過高等教育、專業培訓和持續學習獲得。
2. **創新和創造力**：他們在解決問題和開發新產品、服務或程序時，能夠運用創新思維和創造力。

doi:10.6342/NTU202404453

3. **自主性和自我管理能力：**知識型工作者在完成工作時享有較高的自主性，他們需要能夠自我管理，包括時間管理、資源分配和自我激勵。

4. **持續學習的需求：**由於知識和技術的快速發展，知識型工作者必須不斷學習和更新自己的知識庫，以保持其專業能力的前沿性。

5. **著重成果而非過程：**與傳統的以時間為導向的工作不同，知識型工作更加注重成果的質量和創新性。

6. **溝通和協作能力：**知識型工作者常常需要與同事、客戶或其他專業人員進行有效的溝通和協作，以實現目標和解決復雜問題。

7. **靈活性和適應性：**在面對變化迅速的工作環境時，知識型工作者需要能夠靈活適應新的情況、技術和工作方法。

知識密集企業的合併與轉型

Andrew von Nordenflycht 在談論專業服務企業時，對知識密集型企業（KIBS，Knowledge Intensive Business Services）進行了定義(von Nordenflycht, 2010)。一般而言，知識密集型企業是指那些主要依賴專業知識提供產品或服務的企業。這些企業的核心資產是員工及其專業知識和技能，與工廠、設備、庫存等物質資產相比占比相對低。企業的價值創造主要來自於員工的智力投入，而非物理性（如時間、勞力）投入。

而 Peter Drucker 在《21 世紀的管理挑戰》中，同時提到了知識工作者生產力的六大因子，應用在知識密集企業進行合併與轉型時，企業針對各項因子可採取以下策略來留住人才(Drucker, 1999)：

1. **自我管理：**鼓勵員工參與決策過程，並在目標設定和工作安排方面給予他們更多的自主權。提供必要的工具和資源，以便員工能夠有效地自我管理，增加他們對工作的控制感和滿足感。

2. **對整體貢獻的創新：**知識工作者應專注於對組織的整體貢獻。這要求企業鼓勵員工在工作中發揮創新精神，並提供相應的支持，讓他們能夠提出並實施新的解決方案。

doi:10.6342/NTU202404453

3. **持續學習和自我更新：**創建學習和發展的機會，包括專業培訓、在職進修、知識分享會和跨部門轉換機會。這些措施有助於員工保持知識和技能的更新，並激發他們的創新潛力。

4. **以成果為導向的生產力評估：**確保評估體系和獎勵機制重視知識工作者的實際貢獻和成果，而非僅僅是工作過程或時間投入。確立明確的績效指標，公平地評價員工的工作成果。

5. **支持創新和高質量工作的環境：**創造一個支持創新的工作環境，鼓勵高品質的工作產出。這包括提供必要的技術支持、適當的工作負荷和合理的工作期限，讓員工能夠在最佳環境下發揮其才能。

6. **尊重和信任的文化：**建立基於互相尊重和信任的工作環境，了解並尊重員工的專業知識，讓他們感覺到他們的貢獻是被重視的。這不僅提升了員工的滿足感，也有助於他們更積極地投入工作。

通過這些策略，知識密集型企業能夠有效地提升知識工作者的生產力，從而在市場競爭中保持優勢。

第三節 領導理論與第五級領導

John C. Maxwell 在其著作《The 21 Irrefutable Laws of Leadership》（領導力 21 法則：領導贏家）中的經典言論，“Leadership is influence - nothing more, nothing less.”，為我們提供了一個對領導力極為精煉的定義。Maxwell 認為，領導力與職位無關，而是一種能夠影響他人的能力。這一見解指出，真正的領導者擁有超越其正式權力範圍的影響力。他們能夠激勵和引導他人，即使在沒有直接授權的情況下也能如此(Maxwell, 2007)。

James MacGregor Burns，進一步闡述了領導力的定義為“引領團隊達成願景或目標，並實現組織及其成員的長遠發展。”這一定義強調了領導者不僅要有影響個人的能力，還要能夠將這種影響擴展到整個團隊或組織，推動它們朝著共同的目標前進(Burns, 1978)。

doi:10.6342/NTU202404453

此兩種定義共同揭示了領導力的核心：影響力。無論是在穩定的環境還是在充滿挑戰的變革與轉型期間，領導力都是推動團隊和組織前進的關鍵因素。尤其在變革的時期，經理人的領導特質和能力更是成為影響組織能否成功轉型的決定性因素。

領導理論的發展可以追溯到古典時代，但是在 20 世紀初，隨著工業化和組織的快速發展，對於領導的研究變得更加系統化和科學化。從早期的強調個人特質的領導特質理論(trait theories of leadership)，到強調領導行為可以學習，而不僅僅是天生的特質的領導行為理論(behavioral theories of leadership)(Stogdill, 1948)。之後有領導權變理論（Contingency Theories of Leadership），提出領導效能取決於特定情境中領導行為和風格與特定情境因素的匹配程度(Fiedler, 1967)。

而當代領導理論，在傳統領導理論的基礎上進行了擴展和深化，將更多的注意力放在了領導過程中的動態互動、情境因素、領導者和追隨者之間的關係，著重探討領導者如何影響及引導員工和組織進行變革，整合領導特質，行為與情境(Burns, 1978)。以下探討幾種當代領導理論，以及其之於組織合併與組織變革的意義與作用：

一、領導者-成員交換理論（Leader-Member Exchange, LMX）

主要探討領導者與其直接下屬之間的互動關係質量，這種關係質量會影響組織的效能和員工的工作滿意度。在組織合併變革的背景下，情境通常伴隨著不確定性和壓力，需要強有力的領導來導航變革，同時保持組織的凝聚力和效能(Dansereau, 1975)。

1. **減少不確定性：**在組織合併過程中，員工往往感到不安和不確定，擔心自己的職位和未來。高質量的 LMX 關係可以通過提供明確的溝通和支持來減輕這種不確定性，幫助員工更好地理解合併的目的、過程和對個人的影響。
2. **促進整合：**領導者可以通過建立積極的 LMX 關係，幫助來自不同背景的員工融入新的組織文化中。這包括認識和尊重原有的價值觀和習慣，同時促進共同價值觀的形成，從而減少合併引起的文化衝突。
3. **提高彈性和適應性：**強大的 LMX 關係鼓勵員工在面對合併帶來的變化時保持開放和靈活的態度。這種關係促進了信任和相互尊重，使員工更願意接受新的工作方法和組織結構。

doi:10.6342/NTU202404453

4. **增強變革的接受度：**在組織變革過程中，員工可能對變革持懷疑態度，擔心變革會帶來負面影響。通過建立高質量的 LMX 關係，領導者可以更有效地傳達變革的必要性和好處，從而提高員工對變革的接受度和參與度。

5. **促進溝通和反饋：**良好的 LMX 關係促進開放和雙向的溝通，使員工感到他們的意見和擔憂被聽取和重視。這種溝通機制有助於及時發現和解決變革過程中出現的問題，並調整變革策略以滿足員工的需要。

6. **提升領導效能：**在變革過程中，高質量的 LMX 關係可以提升領導者的影響力，使他們能夠更有效地指導和激勵員工。這種關係基於相互尊重和信任，有助於建立一種積極的工作環境，其中員工感到被賦權和支持，從而提高整體的變革效能。

LMX 理論在組織合併和變革中的應用，關鍵在於通過建立和維護高質量的領導者-成員關係來促進溝通、提高員工的適應性和接受度，以及增強整體的組織凝聚力和效能。這要求領導者具有高度的情商和溝通技巧，以及對變革過程中人員情緒和需求的深刻理解。

二、魅力型領導（Charismatic Leadership）

領導者通過其個人魅力、激勵性的溝通、對願景的堅定信念以及對變革的強烈推動力，能夠深深影響並激勵追隨者。魅力型領導在組織合併變革的背景下，具備強烈的領導力來引導員工穿越不確定性，並對新的目標和願景產生共鳴(Weber, 1947)。

1. **建立共同願景：**魅力型領導者擅長於構建和傳達一個吸引人的共同願景，這在組織合併時尤為關鍵。他們能夠有效地溝通合併的目的和長期利益，幫助員工看到合併後的組織將帶來的新機遇，從而減少抵抗感並增強員工的歸屬感。

2. **提升員工士氣：**組織合併往往伴隨著不安和焦慮。魅力型領導者通過其正面的能量和信念，能夠提振員工士氣，增強他們面對變化時的信心和積極性。

doi:10.6342/NTU202404453

3. **促進文化整合：**在合併過程中，文化衝突是一個常見的問題。魅力型領導者通過展示包容性和開放性，以及強調共享價值和目標，可以促進不同組織文化間的融合和協調。

4. **激勵變革參與：**魅力型領導者能夠激發員工對變革的熱情，使他們願意積極參與和支持變革過程。他們的個人魅力和對願景的堅定信念有助於將員工的疑慮轉化為變革的動力。

5. **增強變革適應性：**通過傳達清晰的願景和展示對變革的絕對信心，魅力型領導者幫助員工理解變革的必要性，並鼓勵他們適應新的工作方式和組織結構。

6. **促進創新和風險承擔：**魅力型領導者通常鼓勵創新思維和願意承擔風險，這對於組織變革尤為重要。他們能夠創建一種文化，在這種文化中，員工感到自己的新想法和試驗受到鼓勵和支持。

魅力型領導在組織合併和變革中，通過建立共同願景、提升員工士氣、促進文化整合、激勵變革參與、增強變革適應性以及促進創新和風險承擔，來引導和激勵員工成功地穿越變革期。魅力型領導者的個人特質和行為方式，使他們能夠在這些關鍵時刻成為組織變革的有力推動者。

儘管如此，魅力型領導者仍存在某些不足。比如，

1. **依賴個人魅力：**魅力型領導過度依賴領導者個人的魅力和影響力，這意味著當領導者離開或無法發揮影響時，組織可能會失去方向或動力。這種過度依賴個人可能導致組織缺乏可持續的領導結構和制度(Yukl, 2013)。

2. **決策風險：**魅力型領導者通常具有強烈的個人信念和遠見，這有時會導致他們忽視團隊或其他領導者的意見。這種集中化的決策方式可能增加錯誤決策的風險，尤其是在涉及高風險的變革或創新時(Conger & Kanungo, 1998)。

3. **過度承諾和現實落差：**魅力型領導者常常設定高昂的目標並鼓舞員工去實現，但有時這些目標可能過於理想化，難以實現。當員工無法達成這些目標時，可能會產生挫敗感，甚至導致士氣低落(Tourish, 2013)。

doi:10.6342/NTU202404453

4. **文化依賴**：魅力型領導往往在特定的文化和組織環境中有效，但在不同文化背景或面對多元文化的組織中，其方法可能無法奏效。不同的文化可能對個人魅力和領導風格有不同的接受度，這會影響魅力型領導的有效性(Yukl, 2013)。

5. **組織內部權力動態**：魅力型領導者的強大個人影響力可能導致組織內部的權力不平衡，其他領導者可能被邊緣化，或組織內部的多元化聲音被壓制，這可能限制組織的適應性和創新能力(Conger & Kanungo, 1998)。

三、交易型領導（Transactional Leadership）

一種基於獎懲機制的領導模式，它強調目標的設定、角色和責任的明確劃分以及對員工表現的持續監督。在這種領導風格下，領導者與追隨者之間的關係建立在一種明確的交易基礎之上：獎勵和認可是對達成特定成果的回報，而不達標的行為則會受到懲罰或糾正(Burns, 1978)。

1. **明確目標與期望**：在合併過程中，交易型領導者通過設定清晰的目標和期望，幫助員工理解他們的角色和責任。這種明確性有助於減少合併帶來的不確定性和混亂。

2. **維持穩定性和秩序**：交易型領導者通過獎勵達成目標的行為和糾正偏差行為，來維護組織的穩定性和秩序。這對於在合併期間保持日常運營的連續性和效率至關重要。

3. **促進快速適應**：通過獎勵適應合併後新環境的員工，交易型領導者可以促進組織成員快速適應變化，從而減少合併過程中的生產力下降。

4. **提高效率**：交易型領導通過設定具體的短期目標和獎勵達成這些目標的行為，有助於提高變革過程中的效率。這種方法鼓勵員工專注於具體的成果，從而加快變革的實施。

5. **強化執行力**：在推動組織變革時，交易型領導者透過持續的監督和反饋機制，強化對變革計劃執行的控制。這有助於及時發現問題並進行調整，確保變革目標的實現。

doi:10.6342/NTU202404453

6. **激勵員工參與**：通過對達成變革目標的獎勵，交易型領導可以激勵員工積極參與變革過程。這種獎勵機制有助於提升員工的動力和參與感，從而促進變革的成功實施。

然而，值得注意的是，雖然交易型領導在組織合併和變革中可以發揮積極作用，尤其是在提高效率和執行力方面，但它可能不足以單獨應對變革過程中的所有挑戰。缺乏對創新和員工情感需求的關注可能會限制其效果。因此，將交易型領導與其他領導風格（如轉型領導）結合使用，可能會更有效地應對組織合併和變革的復雜性和挑戰。

四、轉換型領導（Transformational Leadership）

是一種以激勵和轉變追隨者的價值觀、信念和行為為目標的領導風格，以實現組織和個人的超越性成長和改進。轉換型領導者通過鼓勵創新思維、提供願景和方向、建立信任和尊重的關係，以及激勵員工超越自我期望來達成目標。在組織合併與組織變革的背景下，轉換型領導的意義與作用尤為突出(Burns, 1978)。

1. **促進文化融合**：轉換型領導者能夠有效地管理和融合不同組織文化，創建一種共享的、包容性的新文化。他們通過強調共同的價值觀和目標，幫助員工跨越原有的文化界限，促進團隊合作和組織凝聚力。
2. **提供清晰願景**：在合併過程中，轉換型領導者提供一個清晰、吸引人的未來願景，幫助員工理解合併的目的和益處。這種願景激勵員工積極參與合併過程，減少不確定性和抵抗感。
3. **增強員工適應能力**：通過鼓勵開放溝通和員工參與決策過程，轉換型領導者增強了員工的適應能力和彈性，使他們能夠更好地應對合併帶來的變化。
4. **激勵創新和創造性**：轉換型領導者鼓勵創新思維和實驗，支持員工嘗試新方法和解決方案。這種文化促進了組織變革過程中的創造性和靈活性。
5. **提升員工參與度**：通過建立基於信任和尊重的關係，轉換型領導者激勵員工超越個人利益，為達成共同目標而努力。這種高度的員工參與度對於成功實施組織變革至關重要。

doi:10.6342/NTU202404453

6. **增強組織凝聚力：**轉換型領導通過強化團隊合作和提升組織的集體意識，增強組織凝聚力。這有助於組織在面對變革時保持穩定，並促進員工對變革的積極接受和支持。

轉換型領導在組織合併與變革中起到關鍵作用，不僅促進了文化融合、提供了清晰願景，增強了員工適應能力，還激勵了創新和創造性，提升了員工參與度，並增強了組織的凝聚力。這些因素共同促進了組織合併與變革的成功實施，幫助組織達成了超越當前狀態的目標，實現了長期的組織發展和成長。即便如此，轉換型領導人然存在某些風險。

1. **過度依賴領導者個人：**可能導致組織過於依賴個別領導者，而當這些領導者離開時，組織可能會失去方向或陷入混亂(Bass, 1990)。
2. **忽視短期目標：**轉換型領導往往強調長期願景和戰略，可能忽視短期目標的實現和日常管理，這在某些情況下可能導致組織的短期績效受到影響(Yukl, 2013)。
3. **過度理想化：**轉換型領導者可能過於理想化，設定過高的目標，這可能導致員工的壓力增加，甚至感到目標難以達成，進而影響士氣和組織效能(Tourish, 2013)。
4. **風險偏好：**由於轉換型領導者往往鼓勵創新和變革，他們可能會傾向於冒險，忽視風險管理，這在某些情況下可能導致不必要的風險(Bass, 1985)。

五、第五級領導（Level 5 Leadership）

第五級領導（Level 5 Leadership），這一概念由 Jim Collins 在其著作《從優秀到卓越》（Good to Great）中提出，介紹了五級領導力層次，每一級的領導人都有其獨特的特質和能力(Collins, 2001)。從第一級到第五級的領導人的特徵描述，如圖 2-2 所示。

doi:10.6342/NTU202404453

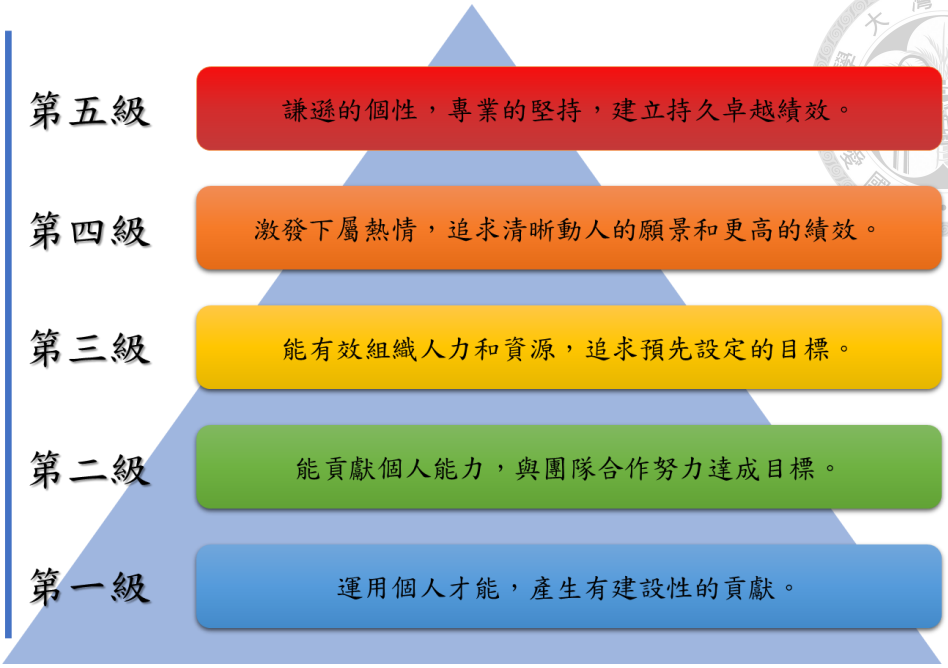


圖 2-2：領導能力的五個層級

第五級領導者具有極高的個人品德和強烈的企業使命感，能夠在極具挑戰的情況下引領企業向卓越邁進。描述了達到領導力最高層次的領導者所具有的特質，強調在追求卓越的過程中，個人特質和領導策略的重要性，並證明了即使是最普通的人也有潛力成為偉大的領導者。這些領導者使得公司從平庸或良好轉變為卓越和持續成功。第五級領導人的關鍵特點包括：

1. **個人謙遜（Personal Humility）**：第五級領導者極其謙遜，不尋求個人名望，不將成功歸功於自己，而是將成就歸因於其他人和外部因素。他們更願意站在幕後，讓團隊成員享受成功的光環。
2. **專業意志（Professional Will）**：儘管謙遜，第五級領導者在追求組織目標上展現出無比的堅定和毅力。他們對成功有著強烈的驅動力，願意做出艱難決定，以實現公司的長遠目標。
3. **奉獻精神（Unwavering Commitment）**：這些領導者將公司的利益置於個人利益之上，全心全意地為公司的成功和持續成長奉獻自己。
4. **面向結果（Results-oriented）**：第五級領導者專注於實現具體、量化的成果。他們設定高標準，並通過持續的努力和精確的執行達成這些目標。

doi:10.6342/NTU202404453

5. **培養接班人（Building Successors）**：他們重視培養下一代領導者，確保組織的長期成功不依賴於任何單一個體。這包括選擇合適的接班人並為其提供成長和發展的機會。

6. **謙遜和專業意志的平衡（Combining Humility with Will）**：第五級領導者獨特的特質在於他們如何平衡個人謙遜與堅定的專業意志，這使他們能夠以不引人注目的方式推動組織取得顯著成就。

7. **事業第一（Putting Enterprise First）**：在關鍵決策中，第五級領導者總是將企業的利益放在首位，即使這意味著個人利益的犧牲。

六、IC 設計產業與第五級領導

IC 設計產業的成功，是靠一群極度專業的團隊，在科技日新月異進展快速的高壓環境下，創新求變。而第五級領導理論的各項特質，正好能夠用來分析評估 IC 設計產業的領導者，以適應並推動這種變革和創新環境。其各項關係如下：

1. **謙遜與團隊協作**：第五級領導者的謙遜特質有助於促進團隊協作，這對於 IC 設計產業至關重要。這個行業的成功依賴於多元化專業知識的整合，領導者的謙遜特質能夠鼓勵員工發揮各自的專長，共同解決複雜的技術挑戰。

2. **專業意志與持續創新**：在快速變化的科技領域，持續創新是保持競爭力的關鍵。第五級領導者展現的專業意志使他們能夠堅持推動組織創新，鼓勵團隊在面對挑戰時不斷探索新技術和新方法，從而保持領先地位。

3. **面向結果與效率提升**：第五級領導者注重實現具體、可量化的成果，這種結果導向的領導風格有助於提高組織運營效率，確保在合併過程中資源的最佳配置和效益的最大化，從而提升整體的市場競爭力。

4. **培養接班人與組織永續性**：IC 設計產業需要持續的人才梯隊建設，第五級領導者重視接班人培養，這確保了組織在合併後能夠持續發展，不依賴於任何單一個體的影響力。

doi:10.6342/NTU202404453

5. **應對變革與文化整合：**在組織合併的過程中，文化整合是不可避免的挑戰。第五級領導者的謙遜和專業意志有助於在文化整合過程中促進團隊間的理解和協作，減少因文化差異導致的摩擦。

6. **長遠視野與可持續發展：**第五級領導者關注長期成功，能夠制定並推行可持續發展的策略。這在 IC 設計產業的合併中尤為重要，因為這個行業需要不斷適應市場變化並保持技術領先地位。

綜上所述，第五級領導理論不僅能夠應對 IC 設計產業的快速變化和高競爭性挑戰，還能促進組織合併過程中的協作、創新和長期發展，這使其成為研究 IC 設計產業組織合併的一個理想框架。

doi:10.6342/NTU202404453

第三章 研究方法

第一節 研究對象

個案選擇

根據經濟部產業發展署及相關報告顯示，台灣 IC 設計產業中，規模介於數十至數百名員工的中小型公司約佔總數的 75%至 80%。這些公司涉足物聯網（IoT）、車用電子及消費性電子等市場等領域，展現出靈活的市場適應性和創新能力(工商時報社論, 2021)。本研究選定的 I 公司，為一家台灣中型 IC 設計公司，員工約四百人，年營收達數十億新台幣。I 公司在 PC/NB 零組件市場中，專注於 I/O 晶片的生產，是該領域的領先企業之一，市佔率超過 40%。

然而，I 公司的領導者與經營團隊意識到，由於產品線相對單一，太過依賴 PC/NB 市場，未來將在成長上遇到瓶頸，面臨市場擴張的挑戰。為了突破這一困境，公司領導者積極回應股東和員工的期待，自 2008 年起開始推行一系列併購與組織重整策略。這樣的策略轉型不僅是 I 公司面對成長飽和期挑戰的具體實踐，也反映了許多中小型科技公司在類似發展階段的普遍挑戰。

因此，選擇 I 公司作為本研究的個案，能夠深入剖析中小型 IC 設計企業在追求成長與變革過程中的決策和實踐，並為其他面臨類似挑戰的科技公司提供寶貴的參考範例。透過分析 I 公司的合併轉型歷程，本研究旨在為業界提供可行的策略建議，協助同類型公司實現持續發展。

個案研究法

個案研究法在許多研究領域中都被廣泛使用，具有許多優點，本研究採用個案研究法主要是基於其兩項優點(Yin, 2018)。第一，深入分析與理解，個案研究法允許研究者深入探索和理解特定現象的複雜性，並提供豐富的背景和細節，這對於揭示現象背後的動態及其交互作用特別有用。對於 I 公司這樣的中型 IC 設計公司，通過詳細的案例研究，可以深入探討其組織合併和變革過程中的決策邏輯和實施策略，這是其他研究方法難以達到的深度和細節。

doi:10.6342/NTU202404453

第二，靈活性，個案研究法提供了在不同研究背景下的靈活應用能力，可以結合多種數據來源，包括訪談、觀察、文獻和定量數據，以構建對研究問題的全面理解。IC 設計產業中的組織合併涉及市場動態、技術挑戰和組織變革等複雜現象。個案研究法為研究者提供了一個在真實環境中探索這些現象的框架，幫助理解不同因素之間的相互影響。

透過個案研究，研究者能夠提供豐富的背景脈絡，展示如 I 公司在面對成長瓶頸時的具體做法和市場應對策略，這些資訊對於其他類似公司來說具有重要的參考價值。

第二節 研究資料內容與研究限制

選取研究資料的時間始於 2008 年開始進行企業合併，至 2023 年個合併事業體營收轉正為止。所選取資料，如個案公司年報，或是公司網站等，皆由公開管道取得，經整理歸納後使用。此外，訪談者為公司最高領導者與各事業部負責人，訪談資料內容皆徵得當事人同意允許公開發表，並採匿名處理。

此外，本研究個案對象為台灣中型 IC 設計公司，將只針對此一公司進行分析，並不能代表整個 IC 設計產業。因此，使用此個案研究方法和文獻研究將有其局限性，對於研究結果的普適性和可推廣性也可能會受到影響。個案和文獻研究都會受到所選取的資料影響，而這些選擇的過程則是相對主觀的，有可能因研究者個人主觀因素而造成影響。

第三節 研究流程架構

本研究的研究流程架構如圖 3-1，論文主體包含有五個章節：第一章闡明研究背景、動機、目的與欲研究之問題。第二章為研究相關文獻探討，詳細闡述研究中會使用到的理論模型分別為 C-SOP 架構，用來分析企業合併中所產生的相關議題；知識工作者的管理，用來探討 IC 設計公司內的主要組成人員的特性；領導理論與第五級領導，分析領導人的各項特質，在決策中所採取的行動與扮演的角色，藉此探討企業在合併與整合轉型過程的關鍵。

doi:10.6342/NTU202404453

第四章首先介紹個案公司 I 的沿革與產品，接下來分析合併案與組織的整合變革，最後，針對領導者在組織整合中扮演的關鍵作用，結合第五集領導者，做進一步的探討。

第五章為結論與建議，對個案合併案的總結，提供領導力在 IC 設計業合併與組織整合的參考與借鏡，並提出未來可繼續發展或延伸的方向。

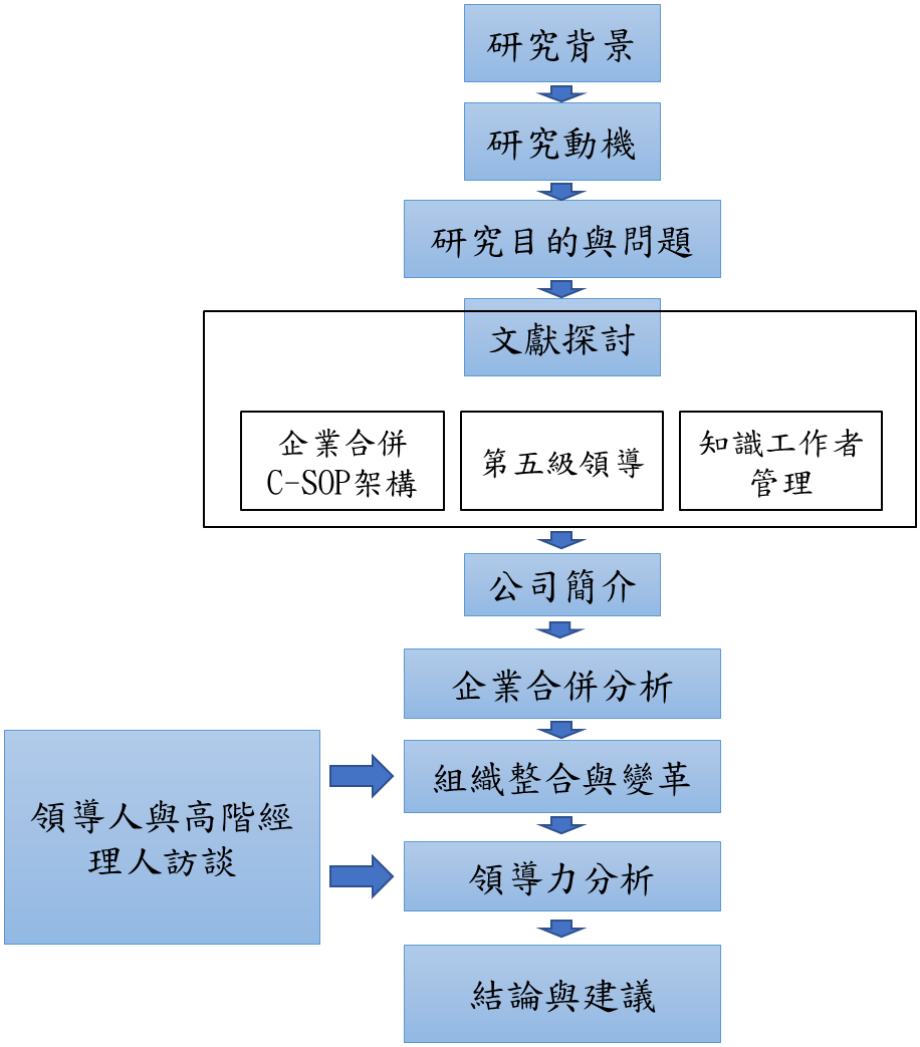


圖 3-1：研究流程圖

doi:10.6342/NTU202404453

第四章 個案研究與分析

第一節 個案公司與半導體 IC 設計產業簡介

個案公司簡介

個案公司 I 的發展歷程可追溯至 1996 年，當時在台灣新竹科學工業園區成立。該公司專注於無晶圓廠（Fabless）IC 設計，初期主要開發桌上型和筆記型電腦的控制晶片，其 Super I/O (輸出入晶片)及 Keyboard and Embedded Controller 晶片技術已是全球領導者，客戶群涵蓋各主要個人電腦製造廠商。

隨著業務發展，逐漸擴展其產品及技術領域，更於 2008 年，實施了一項重要的策略，合併同屬半導體 U 集團內的三家子公司，藉此增加了快閃記憶體控制 IC、數位電視接收控制 IC、多媒體控制 IC 以及類比 IC 等產品，如表 4-1。公司的成長策略包括通過技術創新和市場擴展來增強其在全球 IC 設計市場的競爭力，藉由其多樣性的產品組合，以系統平台的概念，提供客戶完整之 Total solution，並密切與世界領先廠商策略合作，增進開發產品的能力與速度，以提供客戶高品質的產品，與客戶一起成長，創造雙贏的機會。

doi:10.6342/NTU202404453

表 4-1：I 公司產品線列表

PC I/O & EC	主要提供 PC 的輸入/輸出控制(I/O)與嵌入式控制器(EC)。這些元件被廣泛應用於筆記型電腦、桌上型電腦及工業電腦中，用於硬體間的控制和連接。
Video Link	專注於高速視頻連接與傳輸的技術與產品，如 HDMI、DP、MIPI、LVDS、V-by-One 等應用於顯示器、機上盒、攝影機和投影機等設備，提供穩定的多媒體傳輸方案。
DTV & ccHDTV	數位電視（DTV），旨在提供高清數位電視訊號處理和傳輸的解決方案，應用於數位電視、機上盒和家庭娛樂設備。而 ccHDTV 是個案公司 I 研發的技術，為高清監控系統提供解決方案，採用 DTV（數位電視）標準，將數位高清影像信號透過同軸線、網路線、雙絞線甚至無線的方式傳送，以確保高品質的傳輸性能。
USB3 Video Bridge	提供 USB 訊號與視頻訊號的橋接解決方案，支援 USB 3.0 高速標準，將視頻信號傳輸到顯示器、攝影機、錄影設備等裝置。
USB Type C	支援 USB Type-C 標準的連接與傳輸解決方案，適用於智能手機、筆記型電腦及其他電子裝置的電源與數據傳輸。
EPD(e-paper) IC	電子紙顯示器 IC，應用於電子書、電子標籤和電子筆記本，提供低功耗且持久的顯示效果。
Sensor Hub/IOT	感測器中樞與物聯網相關的解決方案，集成多種感測器進行控制和數據處理，適用於穿戴裝置、智慧家居及工業自動化。
SoC	系統單晶片（System on Chip）整合多種功能模組，應用於嵌入式設備、通訊設備、消費電子及汽車電子領域，提供高度整合的功能。

半導體產業與 IC 設計簡介

整個半導體產業鏈如下圖 4-1 所示，而個案公司正好處於產業供應鏈的上游。在半導體產業中，完整的供應鏈可以劃分為上游、中游和下游。每個部分都有其特定的角色和功能，並相互合作，創造出最終的半導體產品。本文將按照上游、中游和下游的順序，詳細描述它們的功能與關係，並重點闡述 IC 設計公司在其中的重要角色。

doi:10.6342/NTU202404453

(一) 半導體產業上游

由提供 IC 設計和製造所需技術和資源的公司組成，包括 EDA 工具供應商、智財 IP 公司和 IC 設計公司。

1. **EDA 工具供應商：**這些公司開發電子設計自動化（EDA）工具，供 IC 設計工程師進行電路設計、模擬、驗證和佈局。他們的工具支援 IC 設計公司迅速且精確地完成設計，確保 IC 設計符合預期性能和製造規範。
2. **智財 IP 公司：**提供可重用的 IP 核，例如處理器、通信協定模塊和記憶體控制器等。這些 IP 核能使 IC 設計公司快速組合或定制設計，減少設計週期和風險。
3. **IC 設計公司：**負責將市場需求轉化為具體的 IC 設計方案，包括架構設計、功能模擬、佈局設計和驗證。設計完成後，他們會向中游的晶圓製造公司提供完整的設計數據。

(二) 半導體產業中游

包括晶圓製造公司，負責將 IC 設計公司的設計方案製作成實際的晶片，並依賴設備供應商和原材料供應商以實現製造過程。

1. **晶圓製造公司：**負責晶片的製造，包括光刻、離子植入、刻蝕和金屬佈線等製程。晶圓製造公司確保製造工藝符合 IC 設計公司的規範，並確保產品的性能、品質與良率。
2. **設備供應商：**提供高精度的半導體製造設備，例如光刻機、離子植入機、刻蝕機等。這些設備對於製造高性能晶片至關重要，確保晶圓製造公司在高效的情況下生產出品質合格的晶片。
3. **原材料供應商：**供應矽晶圓、化學材料、光刻膠和特種氣體等，這些材料直接影響晶圓製造的品質和良率。材料供應的穩定性對整個製造過程至關重要。

(三) 半導體產業下游

包括封裝測試廠、IC 經銷商、OEM/ODM 廠商和終端應用商，直接面對終端消費者或使用者。

doi:10.6342/NTU202404453

1. **IC 封裝測試廠**：將製造完成的晶片封裝到塑膠或陶瓷外殼中，並進行性能與品質的測試。封裝形式和測試標準會直接影響 IC 的性能和可靠性，確保 IC 適合特定的應用。

2. **IC 經銷商**：作為供應鏈中的中介，從 IC 設計公司和封測廠採購 IC 產品，並分銷給 OEM/ODM 廠商或終端應用商。經銷商確保 IC 供應穩定，並提供技術支援。

3. **OEM/ODM 廠商**：將 IC 組裝到最終的電子產品中，包括電腦、手機、汽車電子等。這些廠商確保終端產品符合市場需求，並可以根據客戶需求與 IC 設計公司合作進行產品定制。

4. **終端應用商**：直接面向市場，將組裝好的產品銷售給消費者或工業用戶。他們根據市場需求提供反饋，指導 IC 設計公司和整個產業鏈進行創新與升級。

IC 設計公司的重要角色

IC 設計公司位於產業鏈的上游與中游之間，扮演著關鍵角色。他們主導產品的架構設計，確定 IC 的技術和製程要求。他們還整合 EDA 工具和 IP 核等技術，創造出滿足市場需求的完整設計方案。在整個設計過程中，IC 設計公司需要與上游供應商和下游製造商緊密合作，確保產品符合市場需求並能順利生產和應用。他們的設計決策直接影響最終產品的功能和性能，進而推動整個產業鏈的發展。

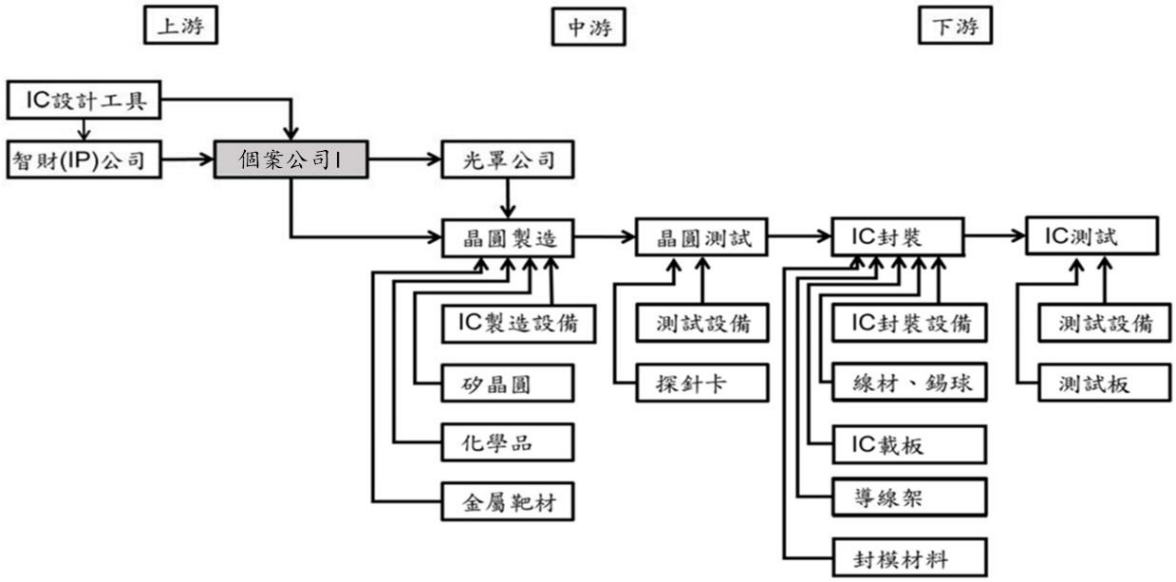


圖 4-1：半導體產業鏈

doi:10.6342/NTU202404453

積體電路(Integrated Circuit，IC)的設計生產流程是一個複雜且多階段的過程，涵蓋了許多技術和步驟，簡要的生產流程如下：

1. **需求分析和規劃：**在這一階段，設計團隊與客戶合作，確定產品的需求和規格，包括性能、功耗、功能等。根據這些需求，確定使用的製程技術和設計方法。

2. **晶片架構設計：**設計團隊根據需求，制定晶片的整體架構和功能區塊的配置。這個階段涉及高層次的設計決策，確定各功能區塊之間的連接和通信方式。

3. **製程選擇：**根據晶片的需求和規格，選擇適合的製程技術，例如 55 奈米、40 奈米、28 奈米等。不同的製程有不同的特性和限制，對晶片的性能和功耗有影響。

4. **功能設計：**在這個階段，各功能區塊的具體電路設計開始進行。這可能涉及數位邏輯電路、類比電路、記憶體單元等的設計。

5. **驗證與模擬：**設計團隊使用電腦輔助設計（CAD）工具，進行電路的模擬和驗證，確保電路在各種條件下正常運作。

6. **佈局設計：**在這個階段，設計團隊將各個電路元件按照具體的物理版圖配置在晶片上。這包括決定元件的排列、主要功能方塊的佈局和各單元間的佈線方式。

7. **光罩製作：**設計團隊根據版圖設計，生成用於製程的光罩，這些光罩將用於在矽晶圓上形成不同的電路元件，光罩之於晶片，就像是底片之於相片。

8. **晶圓製程：**將不同層光罩各自依序成像於矽晶圓上，通過光刻、蝕刻、沉積等製程步驟，逐步在晶圓上形成各種電路元件和結構。

9. **封裝與封測：**完成晶圓製程後，晶圓被切割成單個晶片，然後進行封裝，通常放在塑膠或陶瓷封裝中。接下來，進行封測，確保每個晶片的功能正常。

10. **最終測試和品質驗證：**將封測後的晶片進行最終測試，確保它們符合預期的性能和品質標準。

11. **量產和上市：**通過測試篩選後，合格的晶片進入量產階段，並投入市場銷售。

doi:10.6342/NTU202404453

第二節 個案公司的合併案分析

個案公司 I，是一家位於台灣，員工人數三、四百人的中型 IC 設計公司，而其在 2008 年發動的合併案例，展現了企業在面臨市場飽和以及內部成長瓶頸時，通過外部成長策略實現突破的典型例子。總經理 HY 表示，個案公司最早的產品線(2008 之前)主要集中在 PC 領域，佔據了公司業務的 90%。然而，隨著 PC 市場逐漸飽和，公司開始面臨成長的困難，當時非常需要找到新的增長點，否則營業額將長期停滯不前。此時，半導體 U 集團下的一些小公司成為了潛在的合併對象。經過深思熟慮，高層溝通討論後，個案公司決定通過合併這些公司來實現成長。

合併的主要目的是為了**增加營業額**和**擴充產品線**，擺脫過於集中於 PC 領域的局限性。這一策略不僅希望帶來短期的財務成長，更重要的是，可以替公司未來的長期發展鋪平道路。然而，合併並不是一帆風順的過程。個案公司 I 面臨的首要挑戰是**組織文化**的融合。每個被合併的公司都有自己的企業文化，如何將這些不同的文化融合成一體，是合併過程中最大的難題。個案公司 I 在合併初期投入了大量時間和精力，與每個公司進行深入的溝通和協調，確保文化和制度的整合能夠順利進行。

此外，**制度的整合**也是一個關鍵挑戰。新公司被併入後，原有的職位和權限可能會發生變化，這不可避免地會引發員工的不滿和擔憂。為了避免這種情況，個案公司 I 需要在制度整合上做到雙方滿意，通過頻繁的溝通取得共識，確保員工的福利和發展機會不受影響。

在**產品策略**和**技術發展**方面，整合期間也遇到了不少困難。隨著技術的不斷進步和市場需求的快速變化，有些產品線在內部的發展並不理想。以 Flash 控制器為例，由於技術未能跟上市場需求，個案公司最終選擇將這部分業務 spin-off 出去，轉型做 module。這種靈活應對市場變化的策略，雖然在短期內可能會帶來一定的損失，但從長遠看，卻是公司保持競爭力的必要手段。

doi:10.6342/NTU202404453

合併後，個案公司面臨的持續挑戰包括**市場定位與產品研發、內部人力資源管理**以及**長期的磨合與整合**，某些部門在市場定位和技術開發上仍有很大的提升空間需要加快客戶開發速度，尋找新的市場機會，以提升這些部門的競爭力和盈利能力。在內部人力資源管理方面，需要確保新併入的員工能夠適應公司的文化和制度。這不僅需要時間，更需要公司在培訓和管理上投入更多資源，提升員工的整體素質和適應能力。

長期來看，**文化和制度的整合**是一個不斷調整和改進的過程，公司方面需要根據市場變化和技術進步來調整策略，確保整合過程的順利進行。過去 16 年的合併過程中，個案公司學到了許多寶貴的經驗。通過將不適合內部發展的業務 spin-off 出去，並尋找適合的合作夥伴，個案公司 I 成功實現了業務的轉型和增長。例如，Flash 控制器業務 spin-off 後轉型做 module，現在已經開始獲利；Power 業務出售後，對方公司做得很好，個案公司也從中獲得了不小的回報。

圖 4-2 為個案公司 I 歷年產品分項與總營收圖，就結果來說，於 2009 年的的四合一合併策略是成功的。儘管在初期經歷了一些困難，但最終通過不斷調整和優化，實現了公司的持續成長和盈利。未來，更是需要繼續關注市場動態和技術發展，尋找突破的機會，確保公司在競爭激烈的市場中保持優勢。如此一來，公司才能在不斷變化的市場環境中，保持持續的創新力和競爭力，實現長期穩定發展的永續目標。

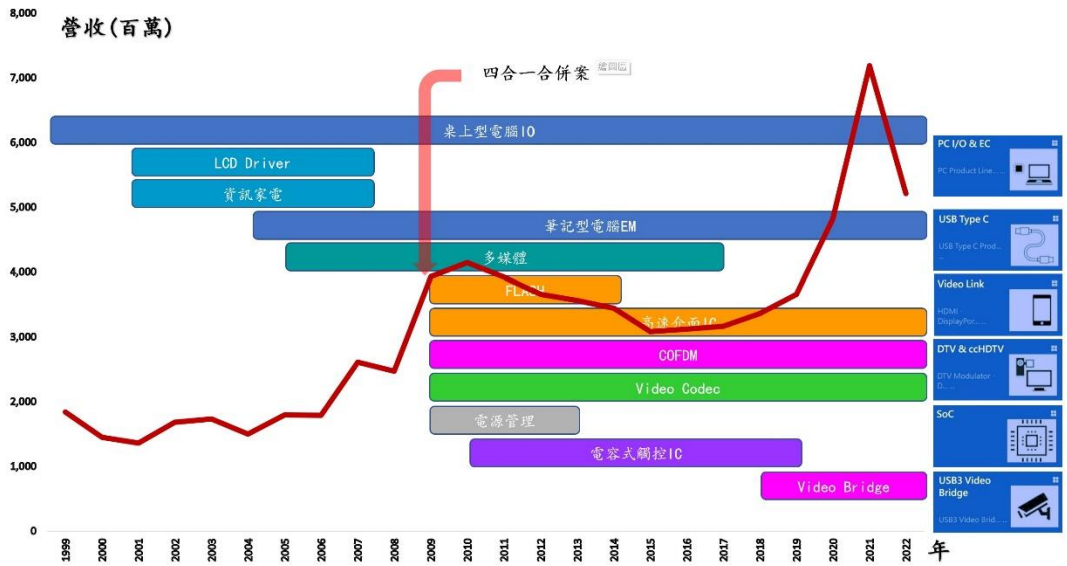


圖 4-2：I 公司歷年產品分項與總營收圖

doi:10.6342/NTU202404453

嘗試用 SWOT 分析此合併案如下：

優勢(Strengths)

1. **多元化的產品線：**合併後，個案公司不再依賴 PC 單一產品線，而是拓展到了其他領域，增加了公司的產品多樣性和市場覆蓋面。
2. **規模經濟效益：**合併後，公司規模擴大，從而實現了規模經濟效益，降低了生產和運營成本，提高了市場競爭力。
3. **技術整合與共享：**通過合併，個案公司整合了原本各公司間的技術資源，實現技術共享，提升產品的創新能力和技術水平。
4. **市場份額擴大：**合併後，個案公司的市場份額顯著擴大，進一步鞏固了其在市場中的地位，提升了品牌影響力。

劣勢(Weaknesses)

1. **組織文化的融合困難：**合併過程中，來自不同公司的組織文化存在較大差異，這可能導致內部管理和溝通上的困難，影響整體運營效率。
2. **內部制度整合的挑戰：**各公司之間的制度差異需要在合併後進行整合，這一過程可能會引發員工的不滿和抵觸情緒，進而影響公司穩定性。
3. **技術與市場適應性問題：**部分合併的產品線可能在技術和市場需求方面不夠適應，導致產品在市場上的競爭力不足，需要進行技術改進和市場調整。

機會(Opportunities)

1. **新市場的開拓：**通過合併，個案公司 I 可以進入一些之前未涉及的市場領域，拓展新的市場機會，增加收入來源。
2. **技術創新的機會：**合併後的技術整合和資源共享，為公司帶來了更多技術創新的機會，能夠開發出更具競爭力的新產品。
3. **產業鏈整合：**通過合併，個案公司 I 可以實現產業鏈的上下游整合，提高整體運營效率和市場反應速度，增強市場競爭力。
4. **國際市場擴張：**合併後，公司規模和實力增強，有助於進一步拓展國際市場，提高國際競爭力和市場份額。

doi:10.6342/NTU202404453

威脅(Threats)

1. **市場競爭加劇**：行業內競爭對手也在不斷進行合併和擴張，市場競爭加劇，可能對個案公司 I 的市場份額和盈利能力造成壓力。
2. **技術更新風險**：技術更新換代速度快，如果公司不能及時跟上技術發展的步伐，可能會在市場競爭中處於劣勢。
3. **經濟環境變動**：全球經濟環境的不確定性，如經濟衰退、貿易戰等，可能對公司的市場需求和經營環境造成不利影響。
4. **內部整合風險**：合併後的內部整合過程可能面臨管理層和員工的抵觸，導致整合效果不佳，影響公司的整體運營和發展。

個案公司 I 的合併策略，在一定程度上成功實現了多元化產品線和市場份額的擴大，並且通過技術整合和資源共享提高了市場競爭力。然而，合併過程中的組織文化融合和內部制度整合仍然是重大挑戰。需要抓住新市場開拓和技術創新的機會，應對市場競爭和技術更新帶來的威脅，並通過有效的內部整合策略，實現持續穩定的發展。

第三節 個案公司組織整合與變革

個案公司 I 自 2008 年合併以來，歷經多項組織變革，而其組織架構的主要原則與特點為層級分明、職責明確為，旨在確保公司運營的高效性和協調性。合併前組織架構如圖 4-3 所示，其權責如下：

股東大會

股東大會是公司的最高權力機構，由公司的所有股東組成。作為公司的最高決策機構，股東大會的主要職責包括選舉董事會成員、審議和批准公司的財務報表、決定公司的重大經營方針和資本運作等。股東大會每年定期召開，並在必要時召開臨時會議，以確保股東的利益得到最大化。

doi:10.6342/NTU202404453

董事會

由股東大會選舉產生的董事會，負責公司的重大決策和戰略規劃。董事會成員通常包括董事長、副董事長和若干董事。董事會的職責是監督和指導公司的整體運營，並確保管理層的行動符合股東的利益和公司的長期目標。董事會定期召開會議，審議和批准公司的重要決策，包括財務預算、重大投資和策略性合作等。

董事長

董事長由董事會成員選舉產生，是董事會的領導者，負責主持董事會會議，領導董事會的決策過程，並代表董事會與公司高層管理團隊進行溝通。董事長在公司的治理結構中扮演著重要的角色，確保董事會的決策能夠有效地傳達和執行。

監察人

監察人（或稱監事）扮演著重要的監督和制衡角色，確保公司運營的合法合規性、財務透明性和管理層行為的誠信性。他們的工作有助於提升公司的管理水平，防範各種風險，保護股東和其他利益相關者的合法權益。

總經理室

總經理室包括總經理及其助理和秘書，總經理由董事會任命，負責公司的日常運營和管理，是公司最高的行政主管，其主要職責包括執行董事會的決策、制定公司的營運目標和策略、監督和管理公司的日常業務運作。總經理還需定期向董事會報告公司的運營情況，確保公司的策略和目標能夠得到有效的執行。而秘書則是負責協助總經理處理日常事務，協調公司各部門之間的工作，並確保公司的運營計劃得以順利實施。總經理室的成員通常負責一些重要的行政和協調工作，為總經理提供支持和建議。

轄下各部門

在總經理的領導下，公司設有若干功能性部門，執行如行銷業務、營運管理與財務等功能。每個部門都設有自己的部門經理，負責該部門的具體業務和管理工作。部門經理需確保其部門的工作目標與公司的整體目標一致，並負責其部門的績效管理和資源配置。

doi:10.6342/NTU202404453

這種組織結構確保了公司在戰略決策和日常運營之間的有序銜接，使公司能夠高效地運行和持續發展。各層級之間的清晰分工和協作機制，促進了公司內部信息的暢通和決策的迅速執行，從而增強了公司的市場競爭力和創新能力。

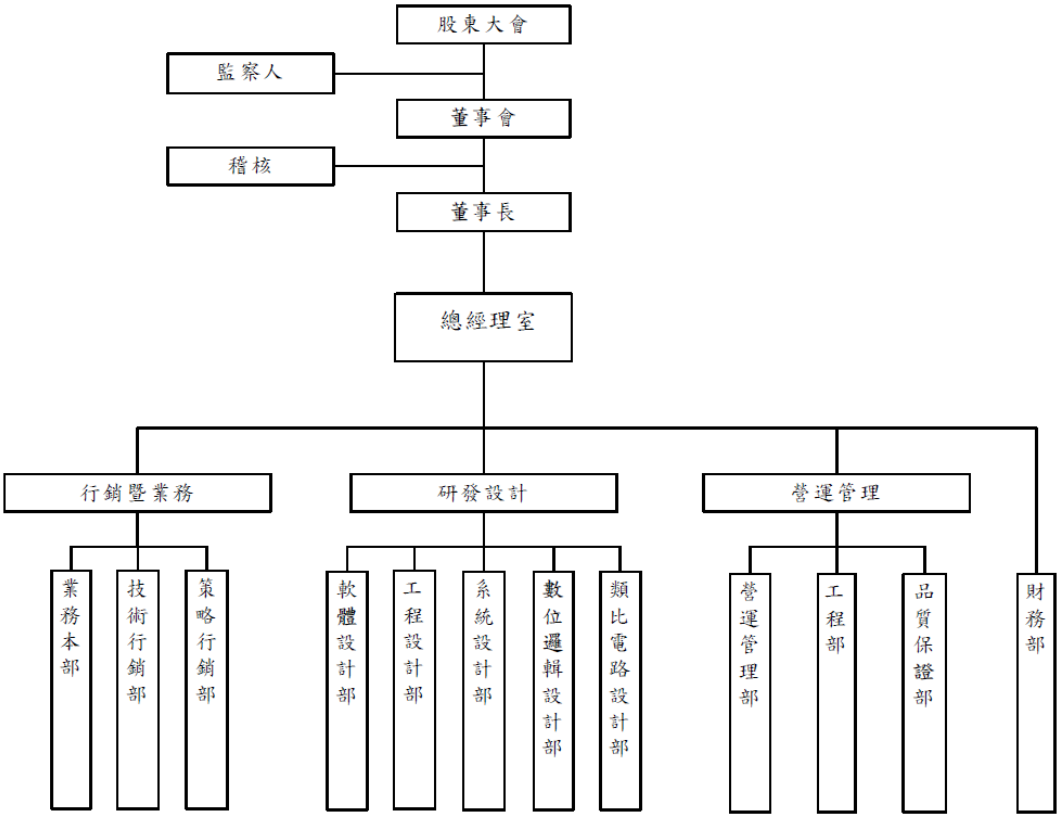


圖 4-3：合併前公司組織圖

而在 2009 年合併後的組織結構，如圖 4-4，分別將原公司根據不同產品線，歸入各事業部，而功能重複之單位，如營運管理處，財務處，支援性質的設計工程處，品質保證處，與人力資源處，則納入中央單位統籌管轄，以提高運營效率和資源利用率。通過將上述功能性部門納入中央單位統籌管轄，公司能夠實現以下目標：

1. **資源共享與最佳利用**：通過集中管理和統一調配，公司內部的各項資源得到了最大化的利用，有效地避免了重複建設和資源浪費。
2. **標準化管理與提升效率**：中央單位的統一管理，使得公司的各項業務流程和標準得以統一，提升了管理效率和執行力。
3. **協同效應與創新驅動**：通過中央單位的協調，各事業部之間能夠更好地合作和共享信息，促進創新和技術交流，從而提升公司的整體競爭力。

doi:10.6342/NTU202404453

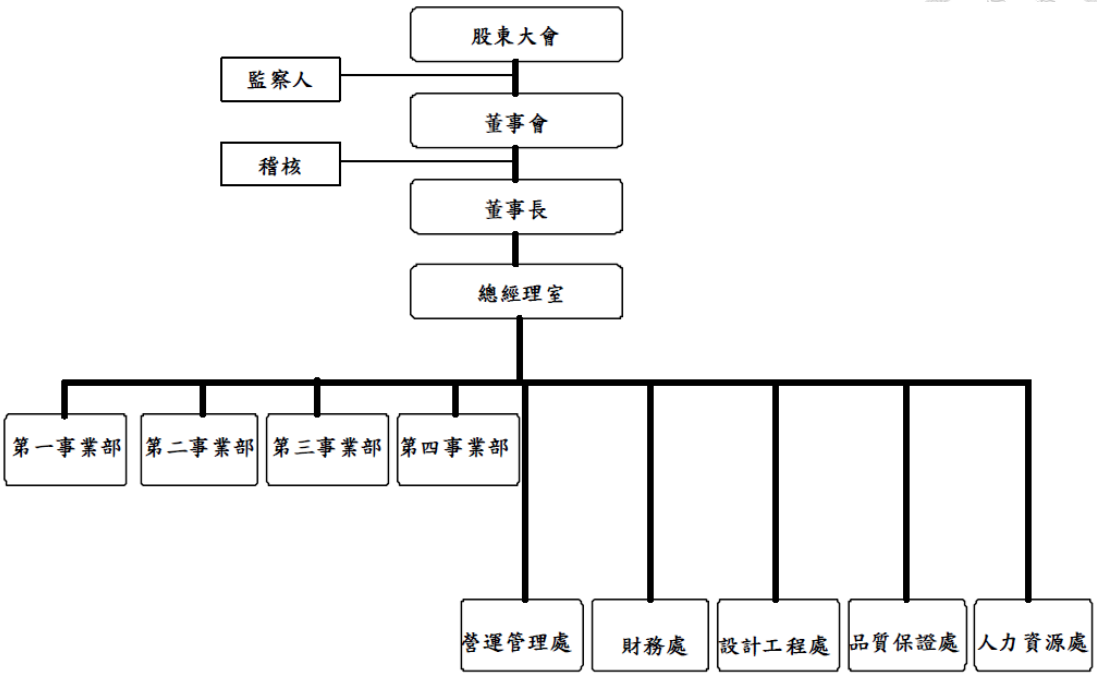


圖 4-4：2009 年合併後公司組織圖

2010 年，如圖 4-5，更將各產品的行銷業務由各事業部中拉出，集中統合至中央管理，成立了行銷業務本部。行銷業務本部的設立有以下幾個主要目標：

1. **統一行銷策略**：通過集中管理行銷業務，制定統一的行銷策略和品牌形象，確保公司在市場上的形象和宣傳一致性。
2. **資源集中利用**：將行銷資源集中管理，提高行銷活動的資源利用效率，避免重複投資和資源浪費。
3. **協同效應**：通過統一的行銷業務本部，各產品線之間可以共享市場資訊和行銷資源，促進協同效應，提升整體市場競爭力。
4. **提升行銷效率**：集中的行銷管理使得公司能夠快速響應市場變化，調整行銷策略，提高市場反應速度和行銷效果。

此外，為了加強公司治理，提高財務報告的透明度和準確性，防止財務舞弊，並確保內部控制和風險管理的有效性，設立審計委員會以取代監察人功能。與監察人最大的差異在於，監察人以個人身份獨立進行監督，而審計委員會則是由董事會成員組成的專門委員會，通過集體決策進行監督。這種制度轉換通常是為了加強公司治理，提高監督的獨立性和專業性。

doi:10.6342/NTU202404453

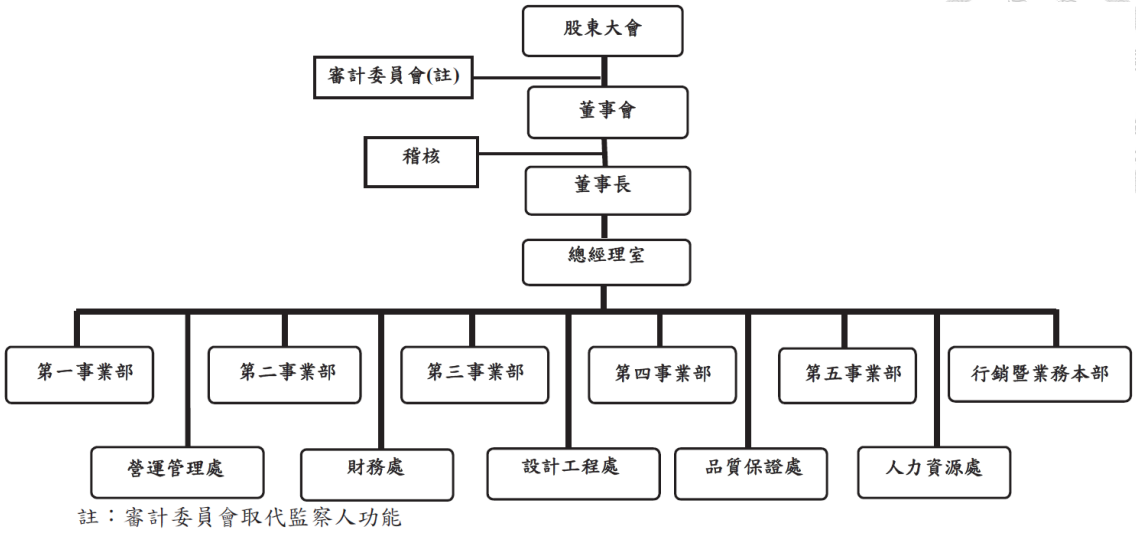


圖 4-5：2010-2014 年公司組織圖

最後，在保存原本營收主力的 PC/IO 與爆發成長的 Serdes 前提下，經過一系列產品線的重塑整理，於 2018 調整完畢迄今，組織架構如圖 4-6。為了完善合理的薪酬管理和激勵機制，提升公司治理水平，確保公司在競爭激烈的市場中保持持續發展和穩定運營，在董事會轄下設立薪酬委員會。

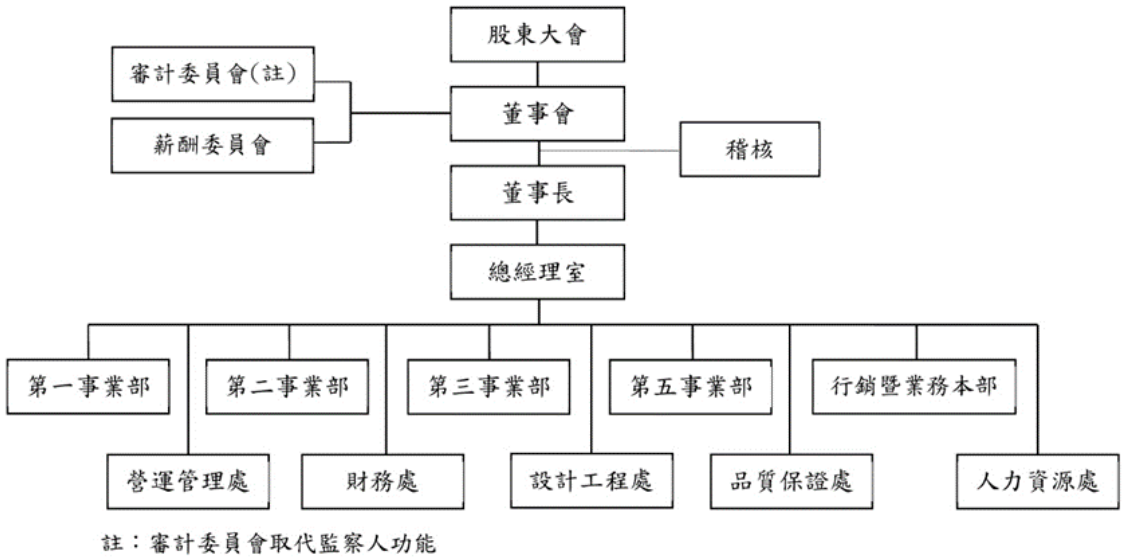


圖 4-6：2018 年迄今公司組織圖

doi:10.6342/NTU202404453

C-SOP 架構

個案公司 I 在合併與組織調整的過程中，展現了領導者 HY 在 C-SOP（文化、策略、組織、人）架構中的重要角色，並在組織整合與變革中取得了顯著的成果。以下是更為詳細的分析，引用了訪談紀錄中的具體資料：

文化（Culture）引領

在合併過程中，HY 深刻認識到文化融合的重要性。根據訪談紀錄，HY 表示：「每個公司個體文化都很不一樣，如何把它融入成為新公司的文化，這是合併過程中，每一家都要去談，去溝通的。文化的融合，是大的一件事情，融合不好，就會影響大家工作的效率，合併過程中，‘人’才是最重要的。」這表明，領導者通過大量的溝通和協調，確保每個員工都能夠理解並接受公司的企業文化。

通過定期舉辦研討會和與員工的對話，強化上下溝通管道，讓員工能夠表達他們的看法和顧慮，這不僅增強了員工的參與感，也促進了文化的融合。領導者的行為和態度成為了企業文化變革的模範，HY 強調尊重和信任每一位員工，尤其是高階主管，讓他們感受到被重視和信任。這種尊重和信任的態度有助於減少內部摩擦，提升工作的效率。

合併前後變革：合併前，各個公司有其獨特的企業文化，而合併後，HY 致力於將這些文化融入到一個新的、統一的企業文化中。這涉及到對共同價值觀、行為準則和工作態度的確立，以建立支持企業願景的正向文化。

領導者角色：在文化變革中擔任倡導者和模範的角色，透過以身作則傳遞企業核心價值觀，並以開放式的溝通討論來增強員工的參與感和歸屬感，利用定期舉辦的研討會和基層員工直接對話，除了緩和各種內部情緒，從而減少內部摩擦，還能透過直接溝通，促進文化的融合，提升組織效率。

策略（Strategy）制定

在策略制定方面，HY 的思維和決策主軸為永續發展，分析市場趨勢和內部能力後，上任後，即制訂通過合併實現營業額增長和產品線擴充的目標。HY 表示，「一定要有成長，不然營業額在二三十億這邊已經很久了，EPS 永遠都在兩塊到三塊之間，最好就是三塊，也突破不了，希望經過這一步，能讓業績有機會透過這一塊成長。」這一策略不僅使公司擺脫了對 PC 產品線的過度依賴，還為公司的長期穩定發展奠定了基礎。

doi:10.6342/NTU202404453

此外，HY 與高層決策團隊在合併後繼續調整和優化公司的策略，用以適應市場變化和技術進步。例如，意識到某些產品線在內部發展並不理想，選擇將技術未能跟上市場需求的業務 spin-off 出去，並嘗試轉型做 module。這種靈活應對市場變化的策略，雖然在短期內可能會帶來一定的損失，但從長遠看，卻是公司保持競爭力的必要手段。

合併前後變革：合併前，各公司獨立發展，策略互不相關。合併後，個案公司 I 的策略制定集中於利用合併帶來的資源優勢，比如透過各部門不同產品線的搭配，創造更有競爭力的產品組合。設立清晰的市場定位和增長模式，以實現業務協同效應和資源的最佳利用。

領導者角色：制定更長遠，跨越不同產品線的策略方向和目標，以求公司永續發展。為了達成此目標，公司必須隨時關注市場動向，靈活調整產品線組合。尤其是面對不確定性和市場波動時，HY 的果斷決策能力顯得尤為重要。他必須迅速分析內外部環境的變化，並做出相應的調整，例如選擇合併策略以拓展產品線和增加營業額。更重要的是，對董事會與內部員工作出即時的溝通，以保持上下目標透明一致。

組織（Organization）優化

在組織結構和流程的優化中，個案公司 I 的領導者 HY 明確認知到「制度的整合必須做到雙方滿意，需要在溝通中取得共識，包括制度，文化。」用以確保組織架構能夠支持策略的實施，促進跨部門的溝通和協作，並提高運營效率。

HY 與經營團隊針對不同公司的文化和制度差異，進行了細緻的整合工作，確保制度整合能夠讓雙方滿意。例如，當某些人被併入新公司後，可能會面臨職位調整，某些人的職位很可能被調整降級，也可能會有人因此覺得，某些新進者的職位比他們原本來得高，進而引發一些不滿情緒。因此，制度的整合必須做到雙方滿意，需要在溝通中取得共識。

此外，HY 還強調要提高運營效率，將原本屬於各事業群中功能相同的團隊集中整合進入中央，統籌規畫管理。例如 IT 部門、IC 實體設計(APR)部門、IC 布局(layout)部門等，更於 2010 年，將各事業群中的行銷業務單位納入中央，成立行銷業務本部，以期達到公司整體行銷業務策略協同一致。

doi:10.6342/NTU202404453

合併前後變革：合併前，各公司的組織結構相對獨立。合併後，公司需要重構組織架構以支持新的策略目標，建立跨部門的協作機制來促進資源共享和高效運作。

領導者角色：在組織優化中發揮關鍵的協調作用，例如，在合併初期花了大量時間進行溝通，每一家公司的產品和理念都要深入了解，並取得共識。這樣的溝通和協調，有助於消除誤解和矛盾，確保整合過程的順利進行。

人才（People）培育

在人才培育方面，HY 與經營團隊制定了有效的人力資源策略，包括招聘、培訓、績效評估和員工激勵計劃。他們特別注重吸引和留住關鍵人才，並激發員工的潛力。例如，在合併後，領導者創建了多種學習和發展機會，包括專業培訓、在職進修和跨部門轉換機會，這些措施有助於員工保持知識和技能的更新，並激發他們的創新潛力。

HY 還強調年輕化策略，通過引入 30 歲以下的年輕人才，提升組織的活力和創新能力，並於訪談中表示，「最重要的，跟 HR 講，就是要年輕化，所以我們規定各部門找新人，絕對要 under 三十歲，你超過三十歲我要簽(到總經理)」。這一策略不僅有助於組織的長期發展，也能提升整體的工作效率和創新能力。

此外，提升員工的工作滿意度和歸屬感也是 HY 關注的重點。例如，在合併過程中，必須確保員工的福利不會比合併前差，並提供比原來更好的工作環境。HY 表示，「對員工來講最重要的就是福利，至於環境，我們一定比你們原來的環境好」。這些舉措不僅有助於穩定員工隊伍，還能提升整體的工作效率和創新能力。

合併前後變革：合併前，人才培育集中在各自公司內部。合併後，個案公司 I 專注於建立全面的人力資源策略，涵蓋領導力發展、員工培訓、績效管理和激勵機制，以吸引並留住關鍵人才。

領導者角色：在人才發展中扮演培育者的角色，他們制定策略以確保吸引和保留關鍵人才，並激發員工潛力。領導者促進學習和創新的文化，鼓勵員工持續進步和發展。

doi:10.6342/NTU202404453

領導者在變革中的角色

在整個變革過程中，領導者被認為是 C-SOP 架構的核心推動力。他們不僅制定和推動這一架構，還通過其洞察力和承諾，影響合併後企業的成功整合與持續發展。領導者通過示範領導和有效溝通，影響員工接受變革並促進組織目標的實現。他們運用第五級領導力的特質，如謙遜和專業意志，以整合不同企業的文化、策略和人力資源，推動企業的成功轉型和長期成長。

個案公司 I 在組織整合與變革中針對知識工作者的措施與作用

IC 設計公司是高科技產業中的一環，其組成人員需要具備專業化的知識和技能、創新和創造力、高度自主性和自我管理能力。對於最新知識技術保持不斷學習與進步的渴望，處於高度競爭、變化迅速的環境下，更需要擁有極強的靈活性和適應性，並且保持與團隊和客戶夥伴間的溝通協作能力，這些恰好與知識型工作者的特性不謀而合。

個案公司 I 在四合一合併案中的組織整合與變革過程中，採取了一系列針對知識工作者的措施，這些措施充分考慮了知識工作者的特性，旨在激發他們的潛力，促進公司的整體發展。以下將根據知識工作者的七個特性，詳細說明個案公司 I 所採取的措施及其作用，並對比這些措施與一般工作者的差異。

(一) 高度專業化的知識和技能

個案公司 I 為知識工作者提供專業培訓和發展機會，確保他們在其專業領域內保持領先地位。例如，公司設立了 D-team 和 V-team，這些團隊專注於新產品線和技術的開發，為知識工作者提供了一個發揮專業知識和技能的平台。

對比一般工作者：一般工作者的培訓主要集中在操作技能和基礎知識上，培訓機會相對較少，更注重基本操作技能的培訓。

doi:10.6342/NTU202404453

(二) 創新和創造力

個案公司 I 鼓勵知識工作者提出創新想法並實施新的解決方案，創造了支持創新的工作環境，設立專業創新團隊，激勵員工發揮創造力。例如，總經理 HY 強調創新是保持競爭力的關鍵，並提供資源支持新產品和技術的開發。

對比一般工作者：一般工作者主要執行既定任務，創新責任較少，更多是按照標準流程操作，創新和創造力的發揮空間有限。

(三) 自主性和自我管理能力

個案公司 I 賦予知識工作者更多的自主權，允許他們在決策過程中發揮重要作用，並在目標設定和工作安排上享有更大的自由。例如，林弘堯在合併過程中尊重高階主管的意見和決策，讓他們自由發揮。

對比一般工作者：一般工作者通常遵循上級指示，較少參與決策，工作安排和目標設定較為固定，缺乏自主性和自我管理的空間。

(四) 持續學習的需求

個案公司 I 提供多種學習和發展機會，包括專業培訓、在職進修和知識分享會，支持知識工作者持續更新知識和技能。這些措施幫助員工保持專業能力的前沿性，並激發創新潛力。

對比一般工作者：一般工作者的學習需求相對較少，培訓機會主要集中在基本操作技能上，持續學習的需求不如知識工作者那樣受到重視。

(五) 著重成果而非過程

個案公司 I 重視知識工作者的實際貢獻和成果，設計績效評估體系和獎勵機制，強調創新貢獻和實際成果。例如，公司通過合併希望實現 1+1 大於 2 的效果，並設立明確的績效指標來衡量這一目標的實現。

對比一般工作者：一般工作者的評估標準多以工作效率和質量為主，獎勵機制較為固定，更多關注工作過程中的操作規範和完成情況。

doi:10.6342/NTU202404453

(六) 溝通和協作能力

個案公司 I 強調內部溝通與協作，鼓勵跨部門合作和知識共享。公司設計了交流計劃和團隊建設活動，促進不同部門和員工之間的合作，提升整體協作效率。

對比一般工作者：一般工作者的溝通和協作主要在同一部門或相似職能範圍內，跨部門合作和知識共享的機會較少，協作能力的發揮受限。

(七) 靈活性和適應性

個案公司 I 鼓勵知識工作者在面對變化迅速的工作環境時靈活應對，並提供必要的支持和資源，幫助他們適應新的情況、技術和工作方法。例如，林弘堯在面對合併過程中的挑戰時，強調文化融合和制度整合的重要性，並通過持續溝通和協調來適應變化。

對比一般工作者：一般工作者的工作環境相對穩定，變化較少，靈活性和適應性的要求不如知識工作者那麼高，更多是按照固定流程和標準操作。

個案公司 I 在合併過程中，通過在 C-SOP 架構的四個面向（文化、策略、組織、人）中進行的組織整合與變革，成功實現了公司的永續發展。領導者在文化融合、策略制定、組織優化和人才培育方面展現出的卓越領導力和管理能力，為公司的持續成長和競爭力提升奠定了堅實的基礎。特別對於處在 IC 設計產業中的個案公司 I，針對知識工作者，更是採取了一系列具體措施，充分發揮了多數員工的專業知識和技能，激發了他們的創造力和自主性，並支持他們的持續學習和職業發展。相比於一般工作者，知識工作者享有更多的自主權和創新機會，評估和獎勵機制也更加靈活和成果導向。這些差異體現了個案公司 I 在管理和激勵核心員工方面的成功策略，為公司的長期發展奠定了堅實的基礎。通過不斷調整和改進，個案公司 I 將繼續保持競爭優勢，實現永續經營的目標。

doi:10.6342/NTU202404453

第四節 第五級領導者在組織整合中發揮的關鍵作用

第五級領導（Level 5 Leadership）由 Jim Collins 在其著作《從優秀到卓越》（Good to Great）中提出，描述了一種具有極高個人品德和強烈企業使命感的領導方式。這些領導者不僅具備謙遜的個性，還展現出無比的專業意志。個案公司 I 的總經理 HY，充分展現了這些特質，並通過實際行動帶領公司走向成功。

謙遜的個性

HY 的謙遜特質在他處理合併過程中的各種挑戰時得到了充分體現。他強調團隊合作和集體智慧，將成功歸功於整個團隊，而不是個人。例如，他在訪談中提到，合併過程中面臨最大的挑戰是組織文化的融合。每家公司都有自己的文化，如何將這些不同的文化融入個案公司 I 的新文化，是合併成功的關鍵。他說：「最大的挑戰在於合併過程，是比較辛苦的，因為你要併入這麼多公司，主要就是組織文化的問題，每個公司個體文化都很不一樣，如何把它融入再造成為新公司的文化，這是合併過程中，每一家都要去談，去溝通的」。

HY 展現出對員工的深切關懷和尊重，這也是他謙遜個性的體現。他在訪談中表示：「我第一個守住的就是，你的福利不要比以前差，你到我這邊來，你可以穩定每年都有福利」。這不僅讓員工感受到被尊重和重視，還有助於提升員工的工作積極性和忠誠度。

專業的堅持

HY 在合併過程中展現了極強的專業意志，這也是第五級領導者的重要特質。他深知公司內部成長的困難，因此決定通過合併來實現外部成長。他在訪談中提到：「個案公司 I 最早產品線都是以 PC 為主，幾乎 90%都是，當然還有做一些比如 LCD/LED 等等的東西，但都不成氣候，業績始終都在 30 億附近跑。看往後，覺得 PC 已經要飽和了，成長性就不容易了，所以就會想說，成長有一個叫內部成長，有一個叫外部成長」。

通過合併，總經理 HY 與其經營團隊，不僅擴充了公司的產品線，還提升了公司的營業額，實現了 1+1 大於 2 的效果。他表示：「合併這些公司可以帶來兩個主要優勢：一是營業額有望成長，二是產品線能得到擴充，不再僅限於 PC，變得更加多元化。

doi:10.6342/NTU202404453

關鍵在於如何讓公司持續成長。我們需要成長，否則營業額長期停滯在二三十億元之間，EPS（每股盈餘）也始終徘徊在兩至三元」。這充分展示了他對公司長期成長的堅定信念和專業的堅持。

建立卓越績效

HY 在合併過程中展現了卓越的績效導向。他強調實現具體、量化的成果，並通過持續努力和精確執行達成這些目標。例如，他在訪談中詳細描述了合併後的工作變化和挑戰，強調了文化融合和制度整合的重要性。他說：「合併過程中，“人”是最重要的因素。因此，我們在初期花了大量時間進行溝通，每一家公司的產品和理念都要深入了解，並取得共識」。

HY 還強調了合併後的結果導向。他表示：「合併這些公司可以帶來兩個主要優勢：一是營業額有望成長，二是產品線能得到擴充，不再僅限於 PC，變得更加多元化。關鍵在於如何讓公司持續成長。我們需要成長，否則營業額長期停滯在二三十億元之間，EPS（每股盈餘）也始終徘徊在兩至三元，最好就是三塊，也突破不了，希望經過這一步，能讓業績有機會透過這一塊成長」。

培養接班人

第五級領導者的一個重要特質是培養接班人，確保組織的長期成功。根據訪談紀錄，HY 強調了接班人的挑選和培養，對於公司長期發展和穩定運營的重要性。雖然過程中發生一些意外事件，導致整個過程推遲，但對接班人計劃的認知仍然不變，並且持續進行中。HY 表示，首先必須在各高階經理人中，挑選具有領導者特質的潛在對象，交付任務，仔細觀察執行任務時，是否具有其心目中領導者的各項必要特質。最後，審視並且評量成果，達標只是基本，超出預期，能夠是真正能夠顯現其強烈企圖心的關鍵因素。在 HY 心目中，接班候選人的必要特質如下：

1. **企圖心：**接班人必須對公司未來有強烈的企圖心，願意為公司的發展全力以赴。企圖心是推動公司持續成長和創新的動力。
2. **誠信：**誠信是 HY 最為重視的接班人特質，不管事對客戶和員工都要，如此才能建立信任和尊重，避免形成小團體和內部矛盾。另外，HY 提到，接班人應該能夠公私分明，公平對待所有團隊成員，無論他們是否盈利，都應該給予他們機會和支持，這樣才能夠激發團隊的潛力和動力。

doi:10.6342/NTU202404453

3. **明確的願景規劃以及執行力：**接班人需要有明確的規劃和願景，顯示其對產業與技術的敏感度以及駕馭能力。此外，還須具備將目標計畫落地實現的執行力，透過檢視其實際營運績效來評量。

4. **先從獲利單位挑選：**優先從公司內部獲利單位選拔接班人，特別是其任內業績大幅成長的單位，這些單位的領導人通常具備一定的成績和經驗，同時也證明了他們的能力和潛力。此外，從獲利單位挑選接班人，除了能夠服眾，也有助於減少外界給予的質疑與阻力。

總結來說，接班人計劃對於公司來說至關重要，通過審慎檢視接班候選人所經營的事業與團隊，確保其具備強烈的企圖心、誠信的人格特質、對產業的敏感度以及管理能力。通過提供機會和支持、建立信任和溝通，以及長期觀察和評估，來確保接班人能夠順利接任，推動公司實現長期穩定的發展。

長期成功與永續經營

HY 在訪談中多次提到，公司的成功關鍵在於能夠永續經營。他強調，永續經營是公司成功的核心，這意味著公司必須具備長期生存和發展的能力。他說：「對我來說，一家公司的成功標準其實很簡單：公司必須能夠永續經營。永續經營是公司成功的首要條件。只有能夠持續運作，公司才有機會在市場上生存和發展」。

HY 還提到，獲利是永續經營的前提。他表示：「獲利是永續經營的前提。無論公司的業績是否一直成長，至少必須要有穩定的獲利。只有獲利，才能給員工提供應有的福利，吸引和留住人才」。通過強調獲利和永續經營，HY 展示了他對公司長期成功的承諾和專業的堅持。

對未來的願景

HY 對未來是充滿信心的，並且始終保持積極的態度。他在訪談中提到，公司的未來發展需要不斷創新和適應市場變化。他強調，公司需要持續創新以保持競爭力，並指出創新不僅僅是技術上的進步，更是思維和策略上的革新。

HY 提到：「我們這一路下來，收進來四家公司，等於有五條產品線，那中間這樣運作了幾年以後，有一些過程就會覺得說，留在公司裡面發展，可能沒有比較好，包括產品策略的問題，因為比方做 Flash 的，當初做 controller，在內部做

doi:10.6342/NTU202404453

controller 發現他效果沒有好，包括技術一直演進，你的人的技術沒有跟上去，比如說原來 35 奈米到 22 奈米，製程往上走以後，技術的層次更難了，可是這些人的技術沒有跟上去，這樣就變成你在做這類 controller 的技術就輸給別人了，本來是賺的，後來變成越做越虧，虧了以後這些人會覺得，在這裡面就沒機會了，我想轉型，比如轉型做一些 module，但做 module 在公司裡面，不合適啊，跟 IC 設計是兩個完全不一樣的東西，所以就讓他再 spin-off 出去。因為產品型態的問題，再產業變革的環境下，跟不上，做 IC 跟不上要做什麼？做 module 嘛，做 module 你的人際關係在 flash 上是 OK 的，那你拿的到 flash(memory)你就可以做 module，因為 flash 是最關鍵的，那你有關係在，剛好跟那邊的總經理(flash module 廠商)是有關係的，所以他想轉型，轉型在我們內部做，是很辛苦的，因為我們要進 commodity 的 DRAM，其實非我們公司型態所及，所以後來就讓他 spin-off，雖然一開始虧，做到現在也賺錢了。」

這段話顯示出 HY 在應對市場變化時的靈活性和果斷決策。他理解到，在內部條件不足的情況下，通過外部合作和策略轉型，可以實現公司資源的最佳配置，從而提升競爭力和市場地位。

他還強調了持續創新的必要性，特別是在新產品線和技術開發上。他說：「專業不僅僅是維持現有的高標準，更需要不斷創新和成長。未來需要更多的創新，特別是在新產品線和技術開發上。我們需要激發員工的創新能力，開發具有市場前景的新產品」。

創新的策略與措施

為了實現公司的長期發展目標，總經理 HY 提出了一系列創新策略和具體措施：

1. **市場定位與產品研發：**HY 強調，市場定位和產品研發是公司成功的關鍵。他在訪談中提到，個案公司 I 需要在市場定位上更加精準，開發符合市場需求的產品。他說：「BU-X 和 BU-Y 的主要挑戰在於市場定位不夠準確，導致產品無法大規模推廣。我們目前正嘗試加快客戶開發速度和尋找新的市場機會，例如 BU-Y 轉向家電市場並取得一些進展，BU-X 則轉型做 Video Bridge」。

doi:10.6342/NTU202404453

2. **內部人力資源管理：**HY 認為，人力資源是公司創新的核心。他在訪談中提到，個案公司 I 需要進一步加強年輕化策略，吸引和培養更多的年輕人才。他說：「我們在找台灣的習性就是說，很好的人，包括說有經驗的人，可能都被其他大公司挖走了，那些很好的新人可能也都進入那些大公司，那我們不 care 就是海撈，這些中等公司裡中等學校裡，也有不錯的人啊，那只是因為他們當年可能失常考不好」。

3. **促進內部合作與創新：**內部合作是創新的重要推動力，總經理 HY 表示，個案公司 I 需要進一步加強跨部門合作，提升整體協作效率，確保不同部門間的資源共享和知識交流更加順暢。他說：「跨部門合作，推動不同部門之間的知識和資源共享。這樣可以提升整體的協作效率和創新能力」。

4. **擴充新產品線：HY 指出，擴充新產品線是保持公司競爭力的關鍵。他提到，個案公司 I 需要加強市場研究和分析，確保新產品線具有未來市場潛力。他說：「加強市場研究和分析，確保新產品線具有未來市場潛力。這樣可以吸引年輕人加入，並通過新產品的成功推動公司整體的業績增長」。**

5. **持續的挑戰與改進：**HY 深知，創新和變革並非一蹴而就，而是需要持續的、努力和改進。他在訪談中提到，個案公司 I 在合併過程中面臨許多挑戰，但通過不斷調整和優化，公司最終實現了穩定的成長和盈利。

他提到：「過去 16 年的合併過程，我們學到了很多寶貴的經驗。通過將不適合在內部發展的業務 spin-off 出去，並尋找適合的合作夥伴，我們成功實現了業務的轉型和增長。例如，Flash 控制器業務 spin-off 後轉型做 module，現在已經開始獲利；Power 業務出售後，對方公司做得很好，我們也從中獲得了不小的回報」。

總結

HY 作為個案公司 I 的總經理，展現了第五級領導者的核心特質，即謙遜的個性和專業的堅持。他在個案公司 I 四合一合併案中扮演了關鍵角色，通過實際行動帶領公司實現卓越績效。他的謙遜個性使得他能夠尊重和關懷員工，而他的專業堅持則確保了公司在競爭激烈的市場中保持領先地位。

doi:10.6342/NTU202404453

HY 的領導風格體現了第五級領導者的特質，通過合併擴充產品線、提升營業額、保障員工福利以及培養接班人，HY 展示了卓越的領導能力和深刻的戰略眼光。他對未來的願景充滿信心，並通過一系列創新策略和具體措施，確保公司在不斷變化的市場中保持競爭力和創新力。HY 的領導不僅推動了個案公司 I 的成長，還為公司未來的長期持續成功，打下了堅實的基礎。

doi:10.6342/NTU202404453

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究針對台灣中型 IC 設計公司，以個案公司 I 為案例，在面臨市場飽和與內部成長瓶頸時，如何通過企業合併、組織重整與轉型來實現再度成長的成功經驗進行了深入分析。主要研究結論如下：

1. **有效的企業合併策略：**個案公司 I 成功運用了 C-SOP（文化、策略、組織、人）架構來進行企業合併，透過文化融合、策略布局、組織協同和人力資源管理，有效整合了多家公司，擴展了產品線並提升了營業額，擺脫了過於依賴單一市場的風險。

2. **第五級領導的關鍵作用：**總經理 HY 展現了第五級領導者的特質，尤其是在合併過程中的個人謙遜與專業意志。他通過具體行動引領公司實現卓越績效，確保了公司在變化的市場中保持競爭力和創新力。這種領導力在整個 C-SOP 架構的實施中扮演了核心角色，推動了企業的成功轉型。

3. **文化融合與管理：**在 C-SOP 架構的文化維度中，企業通過大量的溝通和協調，成功進行了文化融合。企業制定了詳盡的交流與整合計劃，促進了不同公司文化的融合，從而減少了因文化差異導致的摩擦。

4. **知識工作者的管理與創新：**個案公司 I 在知識工作者管理上，創造了支持創新的工作環境，並通過激勵機制重視員工的實際貢獻和成果，提升了員工的工作滿意度和生產力。這些措施符合知識工作者的特性，並激發了他們的創造力和自主性，最終促進了組織整體效能的提高。

doi:10.6342/NTU202404453

第二節 研究建議

基於研究結論，提出以下建議：

1. **持續推動企業合併與合作：**企業應持續尋找合適的合作夥伴，運用 C-SOP 架構來推動企業合併與合作，從而拓展產品線和市場，實現業務的持續成長。
2. **加強領導者培養與發展：**企業應注重培養具有第五級領導特質的領導者，尤其是在謙遜與專業意志的平衡上，確保企業在變化的市場環境中能夠穩健前行。個案公司 I 總經理 HY 特別重視的領導者特質，企圖心與誠信，值得同業參考。
3. **深化文化融合與創新管理：**在企業合併過程中，應進一步深化文化融合，設計更有效的交流與整合計劃，確保各部門和員工之間的協同合作。持續創造支持創新的環境，鼓勵員工提出新想法，提供必要的資源和支持，以實現創新成果的轉化。
4. **完善知識工作者的管理體系：**制定科學合理的績效評估和激勵機制，對員工貢獻做出公平的評價和回報。提供持續的學習和發展機會，增進知識工作者的專業技能和創新能力，確保企業持續保持核心競爭力。
5. **建立健全的風險管理機制：**在企業合併和轉型過程中，建立健全的風險管理機制，提前識別和評估潛在風險，制定相應的應對策略，確保企業的穩健運營。

通過上述建議，企業可以更好地應對市場挑戰，實現持續的增長與發展，保持在 IC 設計產業中的競爭優勢。

doi:10.6342/NTU202404453

參考文獻

工商時報社論(2021)，***台灣新創中小型 IC 設計公司需要政府及時雨***，https://www.ctee.com.tw/news/20210522700277-431307。

.Bass, B. M. (1985). ***Leadership and Performance Beyond Expectations.*** Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). ***The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development***. *Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.*

Bied, G. (2024). ***Strategies for Effective Financial Management for Businesses. Medium***. https://medium.com/@gregbied/strategies-for-effective-financial-management-for-businesses-68068a19b523.

Burns, J. M. (1978). ***Leadership. Harper & Row.***

Chien, C. F., & Huynh, N. T. (2018). ***An integrated approach for IC design R&D portfolio decision and project scheduling and a case study***. *IEEE Transactions on Semiconductor Manufacturing, 31(1), 76–86.*

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). ***Charismatic Leadership in Organizations.*** Sage Publications.

Cote, C. (2022). ***Product Innovation: What Business Leaders Need to Know.*** *Harvard Business Review.*

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). ***A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process.*** *Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78.*

Drucker, P. F. (1999). ***Management Challenges for the 21st Century.*** HarperBusiness.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). ***The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.*** *Academy of Management Review, 23(4), 660-679*. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632.

Fiedler, F. E. (1967). ***A Theory of Leadership Effectiveness.*** McGraw-Hill.

doi:10.6342/NTU202404453

Gartner. ***Transforming IT and Business Operations With Big Data***. https://www.gartner.com.au/en/information-technology/customer-success-stories/transforming-it-and-business-operations-with-big-data.

Gaughan, P. A. (2010). ***Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings.*** John Wiley & Sons.

Gefen, D. (2002). ***Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: the Moderating Role of Web Site Characteristics.*** *Journal of Computer-Mediated Communication.* https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2004.tb00295.x.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). ***Why Should Anyone Be Led by You?*** *Harvard Business Review.*

Gurau, M. (2020). ***How Three Of The Biggest Tech Companies Moved Out Of Their Conventional Lanes.*** Forbes. https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/04/20/how-three-of-the-biggest-tech-companies-moved-out-of-their-conventional-lanes/.

Jim Collins, (2001). ***Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't***. HarperBusiness

Kotler, P. (2000). ***Marketing Management.*** Prentice Hall.

Lee, J. R. (2009). ***Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.*** Prentice Hall.

Levitt, T. (1965). ***Exploit the Product Life Cycle.*** *Harvard Business Review.*

Maxwell, J. C. (2007). ***The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You***. Thomas Nelson.

Peter Drucker,(1985). ***Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.*** HarperCollins.

Salary.com Staff. (2023). ***The Importance of Compensation in Attracting & Retaining Talent***. https://www.salary.com/blog/the-importance-of-compensation-in-attracting-and-retaining-talent/.

Simon-Kucher. (2023). ***Mastering focus strategy: Steps to stand out in your niche market.*** https://www.simon-kucher.com/en/insights/mastering-focus-strategy-steps-stand-out-your-niche-market.

doi:10.6342/NTU202404453

Stogdill, R. M. (1948). ***Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.*** *Journal of Psychology, 25, 35-71.*

Tilley, A. (2015). ***Mediatek Vs Qualcomm: The Fight For Chip Supremacy.*** Forbes. https://www.forbes.com/sites/aarontilley/2015/06/03/mediatek-qualcomm/.

Tourish, D. (2013). ***The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective.*** Routledge.

von Nordenflycht, A. (2010). ***What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms.*** *Academy of Management Review, 35(1), 155-174.*

Weber, M. (1947). ***The Theory of Social and Economic Organization.*** Oxford University Press.

Yin, R. K. (2018). ***Case Study Research and Applications: Design and Methods.***

Yukl, G. (2013). ***Leadership in Organizations (8th ed.).*** Pearson.

doi:10.6342/NTU202404453