



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

運用差異化協調機制管理跨國企業之從屬關係

— 致揚科技個案研究

Managing Differentiated Coordination Mechanisms in Governing

Headquarter-Subsidiary Relationships— A Case Study of Prosol Corporation

徐國勳

Kuo-Hsun Hsu

指導教授：莊正民 博士

Advisor: Cheng-Min Chuang, Ph.D.

中華民國 103 年 6 月

June, 2014

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

運用差異化協調機制管理跨國企業之從屬關係  
— 致揚科技個案研究

Managing Differentiated Coordination Mechanisms  
in Governing Headquarter-Subsidiary  
Relationships: A Case Study of Prosol Corporation

本論文係徐國勛君（學號 P00750004）在國立臺灣大學  
管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，  
於民國一百零三年五月十三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：

徐正民

（指導教授）

朱文儀


楊求紅

蔡夏

蔡明榮

系主任、所長

## 誌 謝



在研究所畢業後的二十多年職場中，能有機會申請上臺大-復旦班EMBA 進修並完成學位，對我而言也是整理這幾年來管理致揚的經驗與思緒的心得報告。首先，衷心感謝恩師莊正民教授的悉心指導，從確定研究方向到文章架構以及個案討論所面臨的一些問題都不吝給予建議和指導，使得本研究得以順利完成。在此一併致謝各位應允擔任之口試委員對於本文內容細心研讀和垂詢聆聽，並針對不周之處提供寶貴意見，使文章更臻完美。

此外，對於復旦大學的協同指導徐以汎教授針對文中的一些文詞表達，以及 SWOT 分析給予修正的方向與建議，藉此表達誠摯的謝意。同時，也感謝在學期間諸多學科教授之教導，激發我對於國際企業的想法與視野。

最後，利用上班之餘唸書不免犧牲許多假期和家庭活動，在此更要感謝我的家人能在這段期間給予諸多的協助、支持和鼓勵，讓我能完成自己理想。

徐國勛 謹識

于台大管理學院

民國一〇三年六月

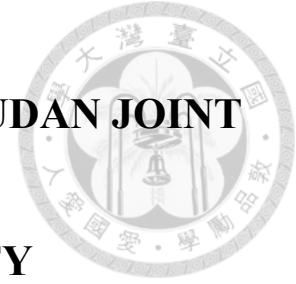
## 中文摘要



本研究以個案研討方式針對致揚科技目前的管理制度、跨國企業可能面臨之危機以及各種協調方式，討論於實務上採取的解決方案，和比較在應用理論基礎下所提出的方法是否能加以改善結果，同時也討論兩者在個案中之適用程度。研究發現在公司內部所存在的問題不太可能只依賴特定一種型態的協調方式做處理與解決，如針對技術層面將以中央集權的方式管理、管理公司員工的向心力則採用社會化方式作協調，最後在公司制式化的制度方面就以正式化方式做處理，加上就現階段臺灣各個企業的性质與國際化程度以及國內對於國際化政策之實行，公司內部的協調將無法如同早期企業之單純，因此在針對不同議題與面向時將採用不同的方式配合的彈性原則，藉以整合出最恰當的方式做應用；當然，得到這樣的結論之基礎是建立在以個案的方式討論公司的發展過程所面臨到的問題，表示不一定完全適用於其他產業或公司，因此使用時需要做適當的調整與修正。

關鍵字：跨國企業、協調機制、目標設定、績效考核、渦輪分子真空幫浦

**THESIS ABSTRACT**  
**EXECUTIVE MBA PROGRAM FOR NTU-FUDAN JOINT**  
**PROGRAM**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Kuo-Hsun Hsu**

**MONTH/YEAR : June, 2014**

**ADVISER : Cheng-Min Chuang, Ph.D.**

**TITLE : Managing Differentiated Coordination Mechanisms in Governing  
Headquarter-Subsidiary Relationships: A Case Study of Prosol Corporation**

The purpose of this research is to study the application of managerial regulations, the crises that multinational corporations would face, and coordination mechanisms to Prosol Corporation. We also compare the practical solutions with theoretical based methods to see which one is better. The findings show that we should use different ways to solve different problems, such as centralization for the technical ones, socialization for the coherence, and normalization for the rules. Besides, external environment is not as simple as before. That is why flexibility is also needed. However, the conclusion we get is based on this case. Therefore, adjustment has to be made when applying to other cases.

Keywords: Multinational Corporations, Coordination Mechanisms, Goal-Setting,  
performance evaluation, Turbomolecular Pump

# 目 錄



口試委員審定書 .....	i
誌謝 .....	ii
中文摘要 .....	iii
英文摘要 .....	iv
目 錄 .....	v
圖目錄 .....	vii
表目錄 .....	viii
第一章 前 言 .....	1
第一節、背景介紹 .....	1
第二節、研究動機與目的 .....	1
第三節、研究方法與架構 .....	2
第二章 背景介紹與產業概況 .....	4
第一節、公司沿革 .....	4
第二節、渦輪分子真空幫浦技術介紹 .....	4
第三節、幫浦構造 .....	6
第四節、抽氣原理 .....	7
第五節、真空技術應用實例 .....	8
第六節、應用範圍 .....	10
第七節、產業定位與競爭優勢 .....	11
第三章 文獻回顧 .....	14
第一節、跨國企業之定義、發展與特性 .....	14
第二節、溝通協調機制探討 .....	24
第四章 公司經營策略與管理模式 .....	30
第一節、組織管理架構與管理學概論 .....	30
第二節、公司現行之管理方式論述 .....	32

第三節、目標設定與目標管理之比較.....	38
第四節、績效考核制度.....	40
第五章 研究分析與討論.....	44
第一節、企業國際化之思考層面.....	44
第二節、協調機制之實務應用.....	46
第三節、組織績效衡量與評估之指標.....	52
第六章 研究結論與建議.....	58
第一節、研究結論.....	58
第二節、未來研究方向與建議.....	61
參考文獻.....	63



## 圖目錄



圖 4-1	致揚科技股份有限公司公司組織圖 .....	34
圖 4-2	目標設定理論之架構.....	39
圖 4-3	目標管理的過程.....	39
圖 4-4	業績獎金計算方式.....	43
圖 5-1	泵浦維修流程圖.....	46
圖 5-2	電子產品維修流程圖.....	47



## 表目錄



表 1-1	本研究架構.....	3
表 2-1	真空系統之特徵.....	5
表 2-2	真空技術的應用.....	10
表 2-3	近十年我國真空幫浦進口總值情況.....	13
表 3-1	分支機構型態與意義.....	15
表 3-2	跨國企業的組織特質.....	16
表 3-3	國際企業的發展過程.....	18
表 3-4	企業國際化之動機與原因.....	20
表 3-5	跨國組織的建立與管理.....	21
表 3-6	組織管理程序的差異.....	22
表 3-7	協調方式之分類.....	27
表 3-8	事物流通的種類整理.....	29
表 4-1	管理的功能.....	31
表 4-2	致揚科技股份有限公司 SWOT 分析.....	36
表 4-3	目標管理計劃書簡要格式.....	42
表 5-1	組織整合的兩種途徑.....	45
表 5-2	維修流程之問題彙整.....	48
表 5-3	公司內部問題討論.....	49
表 5-4	組織績效衡量指標.....	53
表 5-5	魚骨圖法步驟.....	55
表 5-6	SMART 原則細項說明.....	56

# 第一章 前言



## 第一節、背景介紹

舉凡食品業、民生醫療、國防科技和科技產業尤其是晶圓代工製造業等工作環境或製程來說，皆需要在真空的環境下才能進行，因此對於真空系統的發展、應用與仰賴便可想而知。真空技術的應用非常廣泛，包括電子、機械、化學、金屬、光電等，依氣體分子密度可大致上區分為粗略真空、中度真空、高真空以及超高真空，而我們致揚科技所維修與保養的產品則屬於達到高真空狀態所使用之渦輪分子幫浦，以及所搭配之控制器。真空幫浦的種類繁多，而具有高度真空、高排氣速率以及無油氣污染等性質的渦輪分子真空幫浦是半導體等高科技產業中非常適合的產品；而在不同的使用環境當然需要使用不同性能的幫浦。就臺灣現階段狀況而論，真空幫浦產業的進入障礙相對門檻較高，加上至今擔任渦輪幫浦生產者角色者皆為國外廠商，並長期處於壟斷的情形；然而對於國內維修和保養真空幫浦為主要營業項目的廠商而言，本公司確實佔有不容小覷的地位，更在這樣的基礎下投入研發自有品牌之幫浦與控制器的工作，並積極向海外拓點，繼中國、韓國分公司之後，近期則專注於籌備日本分公司之設立。

## 第二節、研究動機與目的

致揚科技在公司成立之初還是一個十人左右的小公司，主要從事真空系統設備銷售及維修，並在國內半導體產業蓬勃發展的階段迅速累積客戶群，而逐漸成長壯大，且已在海外創立「上海致鼎貿易有限公司」、韓國分公司，預計在不久的將來要前往日本和新加坡設立分公司。在這十幾年之間，筆者以股東兼管理者的身分執掌公司大小事務，也常為此而煩心傷神，因此為了能找尋在國際企業經營上諸多疑問之解決方式，其中包括組織在各種情境下之溝通與協調的程序和機制，以及組織管理等，此外更希望能加以充實自我，而在因緣際會下申請進入臺

大管理學院碩士在職專班進修，更進而構成撰寫本文的研究動機。



### 第三節、研究方法與架構

至於研究方法層面，因為產業特性以及技術障礙等因素，加上相關企業的研究非常之少，以至於排除技術相關之工程方面的文獻，以管理為基礎之直接參考的文章確實不多，因此在方法論上將採取以問題研討的方式，探討公司在面對問題時所採取的措施與由理論背景出發將會以何種方式處理與解決，提供未來做指引。本文之架構將分為六個章節，彙整於下方表 1-1。

表 1-1：本研究架構

章 節	內 容
壹、前言 一、背景介紹 二、研究動機與目的 三、研究方法與架構	說明本研究之緣起，並提出對於此研究議題之動機與目的，以及說明文中將採用問題討論和理論驗證的方式研討出於實務上最佳管理與協調方式。
貳、背景介紹與產業概況 一、公司沿革 二、渦輪分子真空幫浦技術介紹 三、產業定位與競爭優勢	本章節將描述公司組織沿革與規模擴大之過程，以及主要產品與業務情況介紹，並分析公司在半導體產業以及幫浦維修所佔有的發展優勢。
參、文獻回顧 一、跨國企業之定義、發展與特性 二、溝通協調機制探討	將區分成三大方向，閱讀並彙整文獻中所提到之理論，描述於此章節。
肆、公司經營策略與管理模式 一、組織管理架構與管理學概論 二、公司現行之管理方式論述 三、目標設定與目標管理之比較 四、績效考核制度	談公司部門組織設計與人力資源之運用規劃，以及如何發掘海外市場的潛力之國際化過程和成立分公司之步驟、過程與之中的考量。
伍、研究分析與討論 一、企業國際化之思考層面 二、協調機制之實務應用 三、組織績效衡量與評估之指標	討論公司在國際化過程以及組織管理層面上所面臨到之瓶頸與問題，於實務上採取的解決方案，並進一步比較在應用理論基礎下所提出的方法是否能加以改善結果，同時也討論兩者在個案中之適用程度。
陸、結論與建議 一、研究結論 二、未來研究方向與建議	針對理論和實務上處理方式之探討做出結論，並提出未來跨國企業組織管理與規劃之建議和未來研究方向。
參考文獻	歸類並整理文章中所引用之文獻。

資料來源：本研究整理

## 第二章 背景介紹與產業概況



### 第一節、公司沿革

致揚科技股份有限公司成立於民國九十一年，主要從事真空系統設備銷售及維修，筆者在成立公司之初還是一個十人左右的微型企業，然而拜國內半導體產業蓬勃發展所賜，迅速累積客戶群而逐漸成長壯大，並著眼於亞洲為高科技產品之生產重鎮，包含中、台、韓、日、新…等國家，母公司致揚在台灣有一席之地後，先在中國和韓國市場拓展，便在上海建立「上海致鼎貿易有限公司」、韓國分公司(Prosol Korea Corporation)，將發展觸角延伸至海外，目前正積極洽談與籌備日本分公司設立之程序，日後也計劃前往新加坡拓展版圖。

### 第二節、渦輪分子真空幫浦技術介紹

在正式介紹渦輪分子真空幫浦 (Turbo Molecular Pump, TMP) 前，必需先對真空系統有基礎之概念，再加以說明產生真空之方法、技術與其在科技製程中所扮演角色和應用層面。

所謂真空在字面上的意義為不存在任何物質的空間。以往人眼所能觀察到的東西即為物質或由物質所組成的物體，而自從氣體被發現之後，對於物質的定義便包含看不見的氣體，因此依照前面所述真空不包含任何物質，表示連氣體都不存在，建立在這種觀念下之稱為絕對真空，氣體壓力為零。但是人類至今仍未於宇宙間找到絕對真空的地方，科學家也未能創造出一個壓力等於零的空間，因此討論真空即為空間內之氣體壓力，其中仍有氣態物質存在，是個有別於大氣壓力的環境，茲將定義如下：(3.蘇青森，2003，p.4-p.5；9.陳本何，2003)

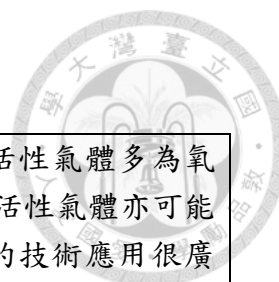
真空＝氣體壓力＜大氣壓力

另外，抽氣速率（Pumping Speed）則為在真空系統習慣上多以此表示在系統中某一斷面每單位時間通過氣體之體積或真空幫浦的進氣口每單位時間抽入幫浦中的氣體。在瞭解基本量後，接著將談到真空系統之特徵，之所以和一般常見的系統有所不同於下表所示。（3.蘇青森，2003，p.16-p.17）



表 2-1：真空系統之特徵

特徵	內容
1.壓力範圍廣	一大氣壓力約為 103 毫巴，若將某一特定空間抽至超高真空，約 10 <sup>-9</sup> 毫巴，兩者壓力差將高達十二個個方次，即便系統僅要抽到 10 <sup>-3</sup> 毫巴，所涉及的壓力範圍仍高達六個方次，此外，抽真空的過程亦需要隨時監測壓力值，實務操作上的困難度也頗大。
2.高度潔淨	真空系統本身即要求高度潔淨，而高度潔淨的工作亦得在真空中進行。而在此所要求之潔淨，包含固體和液體的污染物外，甚至在有些製程上氣體附著在表面亦被視為不純淨，因此以上三個層面的污染皆需加以排除。
3.節省能源	真空狀態為一最佳的電、熱絕緣體，故可用以減少或阻斷能量的傳遞。藉由壓力低的特性，物質很容易蒸發，因此利用真空蒸發或純化物質可減少甚至無需加熱過程，減少能源使用。
4.承受大氣壓力	真空系統內的壓力均小於 103 毫巴，故任何時刻內外均有約一大氣壓力的壓力差。
5.材料性質不同	材料在真空中會蒸發、分解、甚至聚合，而反觀這類情形在一般大氣環境中並不容易發生。
6.利用壓力差	為人類最早利用的真空技術，包括輸送、起重、改變狀態等。



<b>7.減少活性氣體</b>	一般利用真空減少的活性氣體多為氧氣，然而在不同製程的活性氣體亦可能不同。減少活性氣體的技术應用很廣泛，在民生工業上尤多，例如防腐、防菌、保鮮等。
<b>8.減少氣體碰撞</b>	各型的粒子加速器（particle accelerator）、電子顯微鏡、質譜儀、電子能譜儀等均要求高真空以減少氣體對自由飛行粒子的碰撞。
<b>9.增加單層氣體附著時間</b>	利用高真空可增長單層氣體附著時間達數分鐘甚至小時，故可以清晰研究固體真正的表面，及在製程中可消除氣體雜質保持潔淨。

資料來源：本研究整理，3.蘇青森（2003）p.16-17

經由以上對於真空系統之性質與概念有所了解之後便可發現，無論在工業生產、科學研究、或是民生相關的產業上，皆可利用真空技術創造或增進功效，以及達成其他技術所無法完成的任務，茲將彙整常用的技術原理和應用範圍於下。

### 第三節、幫浦構造

一般渦輪分子真空幫浦分為兩種形式：單轉子垂直式（Single-Rotor Type）與雙轉子水平式（Dual-Rotor Horizontal Type），由於抽氣效率等因素的考量下，前者目前為主流，後者已逐漸沒落、淘汰。幫浦內主要的零件包含轉子（Rotor）、靜子（Stator）、轉子驅動馬達、軸承組（Bearing）、軸承潤滑裝置。（3.蘇青森，2003，p.38-p.47；7.蔡鴻志，1999）

單轉子垂直式渦輪分子幫浦因設計為垂直形式，氣體由上往下流動，故容易有異物掉入幫浦內造成葉片的損壞，所以常在進氣口處加一金屬網以保護渦輪葉

片。當渦輪葉片在全速運轉時，軸承會遭受到很大的衝力，而且由於上、下兩軸所承受負荷不一，因此較不穩定，容易產生震動問題，因此在產品完修後需要做動平衡測試，檢驗幫浦運轉時是否穩定（3.蘇青森，2003，p.114-p.123）。

雙轉子水平式渦輪分子真空幫浦的優勢為可同時或個別由上下及側邊入口進氣，若有異物進入幫浦內時，比較容易掉落於幫浦底部而不至於傷害到幫浦葉片，且此種幫浦穩定性較高，產生的震動較低。缺點為價格昂貴與體積龐大。

#### 第四節、抽氣原理

幫浦工作和氣體分子碰撞的原理是依據鏡面反射（Mirror Reflection）以及漫反射（Diffusion Reflection）。鏡面反射是假設在理想氣體中，氣體分子間的碰撞為彈性碰撞，因此當氣體分子在一假設為完全光滑的器壁間碰撞時，會產生入射角等於反射角的現象。但若器壁表面相較於氣體分子的大小視為粗糙時，這種反射方式則稱為漫反射，這時氣體分子與器壁表面不一定為彈性碰撞，入射角不等於反射角，反射速度亦不等於入射速度。（3.蘇青森，2003，p.49-p.52；8.郭宗榮，2000）

在高度真空中，氣體吸附在器壁表面的現象隨著真空度的提高而越為人所注意。根據單層分子的觀念，在  $10^{-6}$  torr 真空度下，一個表面完全乾淨的器壁在理論上只要 2.2 秒的時間其表面上就會覆蓋一層空氣分子。也就是說這一層的空气分子撞向器壁時，由於分子與器壁分子間的親和力較分子間碰撞反彈的力量還大，所以氣體分子不反射而留在器壁，此為吸附作用（Absorption）。然而隨著時間的推進，器壁表面的分子數將會越來越多，後來的空氣分子就不一定找到一個適當的空間能夠讓氣體分子停留下來，所以它會再跑出去。最後，射向牆壁和由牆壁釋放出來的氣體分子達成一種平衡狀態，此時器壁表面所吸附的分子層也就不會再增減。（3.蘇青森，2003，p.69-p.77；8.郭宗榮，2000）



由以上敘述的分析可知，在高度真空中，氣體分子與器壁間的碰撞並不一定是彈性碰撞，所以其入射角就不一定會等於反射角，必需經過一段時間才會再彈出去，而且反射出去的速率也不見得與入射時的速率相等。像這樣的現象亦可稱之為擴散反射。又由於渦輪幫浦內之分子流環境為一定程度之真空狀態，故氣體分子之間的互相碰撞情形很少發生，因此只需著重於葉片與氣體分子間的碰撞。當葉片靜止不動時，葉片兩邊之分子數目相同，亦即葉片兩邊之壓力相同，分子相對於葉片的速度分佈也一樣，故兩邊之分子流通過葉片的流量相等。當葉片以高速運動時，氣體分子相對於葉片的速度分佈就不同於靜止之葉片兩邊的狀態，其結果是葉片某一邊之分子數越來越少，原因在於由葉片某一邊流向另一邊之分子其速度在與通道平行的方向上之分子數量很多，因此很容易通過。相反的，由葉片右方流向左方的分子其速度在與葉片通道平行的方向上之數目分佈很少，故通過的機會不大。因此便可得知當幫浦啟動，葉片開始至轉動之後，氣體分子有由朝向某一方向流動的趨勢，也就是氣體分子會因為渦輪葉片的轉動而由原本向任一方向的運動變成往特定方向的運動，表示這樣的葉片具有抽氣的效果。(蘇青森，2003，p.69-p.72；8.郭宗榮，2000)

## 第五節、真空技術的應用實例

真空幫浦 (Vacuum Pump) 為真空系統的主軸，即將特定空間內之氣體去除，降低氣體分子數目，使特定空間內達到某種程度的真空。依據經濟部工業產品分類 (民國一百年八月第十五次規定) 產品碼為 2933130，然而在中華民國商品標準分類中，分類碼為 8414100000，定義為將真空狀態的低壓氣體壓縮成高壓後排出的機械，入口壓力一定為 0~760torr(mmHg) 的真空狀態，而出口壓力一般為大氣壓，亦可高於或低於之；其範圍包含機械式真空幫浦、液體噴射真空幫浦、蒸氣噴射真空幫浦、離子真空幫浦、冷凍真空幫浦。(5.盧素涵，2009，p.1)

依據幫浦抽氣型態的不同，可分為排氣式及吸附式兩大類，前者作用為將低氣壓氣體排送至高氣壓之處。假若只利用一個幫浦抽氣，通常多將系統中的氣體直接排出至系統外的大氣中；如果應用兩階段抽氣，則使用兩種不同的幫浦串聯真空，將氣體從系統中低壓之處自一個幫浦抽至高氣壓之處，此裝置稱為高真空幫浦；接著在以另一台幫浦將氣體抽送到大氣中，則稱之為前端幫浦 (Fore Pump 或 Backing Pump)，也可稱粗抽幫浦 (Rough Pump)。後者則為將被抽出之氣體抽入幫浦中永久或暫時藏在裡面而不排出，受幫浦中的某些特殊物質物理吸附 (Physical Absorption)，或受高壓電離子化後結合成化合物，稱為化學式吸附 (Chemical Absorption)。此外，亦有受到正離子、電子甚至放射線的作用，使氣體分子電離，然後在高壓電或磁場的作用下被某些物質所吸引，亦有使用低溫將氣體分子冷凍而儲存至幫浦內。(5.盧素涵，2009，p.1)

渦輪分子真空幫浦，簡稱渦輪幫浦，係一種排氣式幫浦，是一種在高真空狀態下運轉的真空幫浦，其工作壓力範圍在  $10^{-3}$ ~ $10^{-10}$ torr 之間，利用高速轉動的葉片使氣體分子獲得動能而壓縮，由於在這高真空度下運轉時的氣流屬於自由分子流，幫浦在此狀態下之抽氣工作原理不同於一般其他的真空幫浦，所以將針對高真空下自由分子流的特性與渦輪分子真空幫浦如何於此高真空度下將氣體分子持續的排出，以達成更高的真空度。(5.盧素涵，2009，p.1)

在高真空下的自由分子流原本是往任意方向運動的，即在一空間中呈現無規則的運動，然而渦輪分子真空幫浦則是利用其交互排列又高速旋轉的傾斜式葉片之特性，讓原本混亂的氣體分子從進氣口引入並導向出口排出，讓氣體分子與各個特定角度的葉片碰撞後，因動量的移轉而使氣體分子產生同方向的作用，並且不斷重複的產生相同的運動效應，再利用多層之靜子與轉子的將交叉排列之葉片幾何形狀的變化提升壓縮比，使其能更有效率地抽出氣體分子達成更高的真空度。也因為此類幫浦是利用氣體分子與葉片間的相互運動而抽出氣體，所以幫浦

不只擁有高的抽氣能力與排氣速率外，更擁有無污染的優點，加上表面的特殊鍍鎳處理，所以還可具有耐腐蝕的優點。此外，在其工作環境中，氣體分子密度非常低，且平均自由徑與葉片的流道空間相比相當大，氣體分子和幫浦葉片碰撞的機會遠大於和流道內其他分子碰撞的機會，所以高轉速下的轉子葉片對於氣體分子的作用很大，也因此渦輪分子真空幫浦容易使氣體朝單一方向流動，進而使幫浦達到抽氣的目的。也因為其工作區域是位於自由分子流區，所以相對於高密度下的氣體就不能發揮其優異的抽氣功用了。所以一般做法為串聯前端幫浦和渦輪分子真空幫浦使其能在自由分子下啟動。(3.蘇青森，2003，p.69-p.72)

## 第六節、應用範圍

真空技術的應用甚廣，從科學研究、工業生產，到民生有關的產業，而包含的真空範圍也從粗略真空到超高真空。應用真空的基本原理不同，其適用的真空範圍也不同，例如利用壓力差約在粗略真空至中度真空範圍，減少活性氣體與減少氣體碰撞則在中度真空至高真空範圍，而增長單層氣體附著時間則在超高真空範圍。但如上述幾個實例其真空度亦不一定限於某一真空範圍，故應是其應用的內容而定。(3.蘇青森，2003，p.46-p.50)

表 2-2：真空技術的應用


應用項目	真空壓力範圍（毫巴）
質譜儀	$10^{-4} \sim 10^{-8}$
分子束	$10^{-4} \sim 10^{-8}$
離子源	$10 \sim 10^{-6}$
粒子加速器	$10^{-6} \sim 10^{-9}$
電子顯微鏡	$10^{-4} \sim 10^{-7}$

電子繞射儀	$10^{-4} \sim 10^{-11}$
真空光譜儀	$10^{-4} \sim 10^{-6}$
低溫實驗	$10^{-1} \sim 10^{-12}$
薄膜製程	$10^{-3} \sim 10^{-9}$
表面物理	$10^{-6} \sim 10^{-12}$
電漿研究	$10^{-2} \sim 10^{-4}$
核融合	$10^{-3} \sim 10^{-10}$
太空模擬	$10^{-4} \sim 10^{-12}$
材料研究	$10 \sim 10^{-12}$
樣品製備	$100 \sim 10^{-7}$

資料來源：真空技術精華，3.蘇森青（2003），p.18-p.22

## 第七節、產業定位與競爭優勢

目前國內真空幫浦供給主要來自於國外進口，而就進口變化來看，受半導體產業大幅擴廠所致，出口值較前一年成長將近一倍，高達新台幣 48 億元。隔年因半導體產業資本支出縮減所影響，衰退至新台幣 39.8 億元。至於 2006 年至 2007 年則受惠於全球半導體與面板廠蓬勃發展，包括臺灣、日本、歐洲、美國、中國等各國半導體與面板製造業者相關設備支出均增加，將 2007 年我國真空幫浦進口值推升至新台幣 65.6 億元的歷史新高。至於 2008 年則是下半年全球金融海嘯所引起的經濟衰退，造成總體面消費需求不振使得廠商不斷下調產能利用率，更延後原有擴增產能的計畫，故該年度的進口值衰退至 53.5 億元，更導致 2009 年進口值減半。2010 年後景氣逐漸回升，光電產業市場復甦，進口值也回到之前的水準並趨於穩定中。相關進口數據請參閱表二。（5.盧素涵，2009，p.2-p.3）



致揚科技所維修之產品為渦輪分子真空幫浦，並且投入研發幫浦之零組件，更具備獨立製造之能力，目前已和量產階段相去不遠。單就這類機械式真空幫浦而言，目前國內其他廠家礙於技術和研發能力的限制下，僅從事保養與維修的工作，因此公司在各方面皆具備領先優勢。此外，由於產業特性之因素，受半導體產業影響甚劇，以 2006 年為例，真空幫浦的市場規模估計約六十億元，其中來自半導體產業的貢獻就高達六成，而其他真空幫浦製品也隨著半導體產業起飛發展。另一方面，產品運用在半導體、LCD 及電子相關產業較多，必需具備無油氣回漏汙染、高效率、故障率低、耐腐蝕等要件，因此對於品質之要求程度頗高。(6.盧素涵，2011，p.1)

表 2-3：近十年我國真空幫浦進口總值情況

單位：新台幣千元

年度別	貨品分類	進口總值
2003	84141000002 真空幫浦	2,537,086
2004	84141000002 真空幫浦	4,818,759
2005	84141000002 真空幫浦	3,989,836
2006	84141000002 真空幫浦	5,922,888
2007	84141000002 真空幫浦	6,562,428
2008	84141000002 真空幫浦	5,354,818
2009	84141000002 真空幫浦	2,649,580
2010	84141000002 真空幫浦	6,528,904
2011	84141000002 真空幫浦	6,210,486
2012	84141000002 真空幫浦	4,471,374

資料來源：財政部關務署統計資料庫、6.盧素涵，2011，p.3

### 第三章 文獻回顧



針對本研究主要的核心問題，文獻回顧將依據無國界管理(10.Bartlett and Ghoshal,1992)一書為基礎而分別從跨國企業特徵、組織管理、溝通協調機制三方面之觀點探討相關議題。

#### 第一節、跨國企業之定義、發展與特性

所謂跨國企業是相對於國內企業而言的一個籠統性概念，它泛指一切以國際市場需求為導向，且在兩個以上的國家從事生產或銷售等附加價值的活動，目的是為了實現全球利潤最大化，也就是企業經營宗旨為滿足國際市場的需求，而且經營活動已超越了國籍。此外，基本上企業主體(位於本國)擔任母公司的角色，外國生產或銷售據點則多以分公司或子公司的型態營運，且兩者之間存在著些許之差異。許多跨國企業業務分布於全國各地甚至許多國家，從事這些業務的是公司的分支機構或附屬機構，稱為分公司；至於某公司一定比例以上的股份被另一公司持有或通過協議方式受到另一公司實際控制的公司，稱為子公司。此外，與國際企業這名詞相似，包含跨國公司、多國籍企業的含義都存在著爭議。兩者之比較將於表 3-1 所示。(4.廖文忠，2003)

表 3-1：分支機構型態與意義

分支機構型態	意義
分公司	跨國企業業務分布於全國各地甚至許多國家，從事這些業務的是公司的分支機構或附屬機構
子公司	某公司一定比例以上的股份被另一公司持有或通過協議方式受到另一公司實際控制的公司

資料來源：本研究整理

但我們可以說明的是，國際企業是多國籍企業 (Multinational Corporations)、跨國公司 (Transnational Corporations)、世界企業 (World Enterprises 或 World Corporations) 和全球企業 (Global Enterprises) 的總稱。其中又以多國籍企業和跨國公司為最主要的代表。然而，至於多國企業 (又稱多國公司)，基本上有兩個含義，一則是指在多個國家從事國際經營活動，並以一國為母國的國際企業。從這一點來看，多國籍企業實際上是跨國公司的同義詞；二者是指多個國家共同出資在某國或地區註冊成立，從事國際經營活動的國際企業。這種形式的多國企業沒有明確的母國，由兩個或幾個國家共同創辦和經營的公司即屬此類。1974年聯合國理事會在美洲國家代表的提議下通過決議，以跨國公司取代多國籍企業，來指稱此類屬性的企業型態。(10. Bartlett and Ghoshal, 1992, p.117; 19. Bartlett and Ghoshal, 1989)



表 3-2：跨國企業的組織特質

組織特性	跨國企業	多國企業	全球企業	國際企業
資產和能力的配置	分散廣泛，互相依存、專門化	地方分權及各國自給自足	中央集權及全球規模	核心能力的產生來自中央極權，其他的地方分權
海外據點的角色	來自各國的差異化貢獻，組成了全世界整合的運作	體察並利用當地機會	執行母公司的策略	調整母公司能力，再加以運用
知識的發展和推廣	世界各據點共同開發及分享知識	每個據點自行發展、保有知識	由中央來發展及保有知識	由中央發展知識，再移轉給海外據點

資料來源：(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.127-p.128；18.Ghoshal，1987)

國際企業的產生可以追溯到十六世紀的英國東印度公司，但真正開始迅速發展則大約是第二次世界大戰以後的事情；二十世紀以前的國際企業極為少數，發展緩慢且其中大多不是單純的經濟組織，而是建立在對外貿易發展的基礎上，作為侵略而存在的資本輸入與輸出組織，這些企業的特點在於以開發國外天然資源、供應母國工業生產和市場需要為經營目的、對外投資大多集中於農、礦業和基礎建設部門。從二十世紀初至二次大戰前的這段期間，由於戰爭頻繁，國際形勢動盪，且世界經濟狀況起伏不定，因此國際投資經營活動不是十分活躍，國際企業的發展相對來說較為穩定，數目上的變動並不大。然而在另一方面，國際投資的政治化色彩的逐步消除，使得國際企業得以經濟組織的面貌在世界性範圍內正常發展，為以後的景況建立了穩固的基礎。在二次大戰後，美國以市場導向為特徵的現代行銷觀念的興起，企業為滿足國內顧客的慾望，不斷地將產品推向市場，使得國內需求短時間內即達到飽和，市場競爭十分激烈，利潤因而降低；再加上反托拉斯法律的嚴格限制，使企業在國內市場的銷售處處碰壁；然而以歐洲

為主的市場需求量極大，因此許多美商企業便在此時奪得先機，紛紛轉向國際市場，以他們雄厚的資金後盾、一流的技術以及豐富的經營管理知識，透過直接投資在國際市場上發展壯大。這邊所提到管理知識的發展和我們後面的章節有著密不可分的关系，並且將詳細敘述於後。

到了 1960~1970 年代，又被稱為是國際化的時代，經濟和國家建設已經重整到一定程度的日本和歐洲各國，恢復了戰爭所造成的創傷，此時再加上美國在國際市場上的投資先例之示範效應在前，使得各國也開始積極的從事國際間直接投資活動，至於投資的範圍以及重點區域也不僅限於美國、歐洲等發達國家，反而開始著墨於開發中的國家；更有統計指出，從 1960 年代中後期階段，全球每年平均有超過四分之一的對外投資進入開發中國家。這樣的現象使得國際企業的數量大幅度的增加以外，更成為世界經濟發展的重要推手，而且還創造了新加坡、南韓、香港以及臺灣等一系列因外資進入而開始走向經濟起飛的道路。進入 1980 年代以後，國際企業的發展還出現了一個新的趨勢，也就是新興工業國家和開發中國家也開始積極參與對外投資的活動，出現了以開發中國家和地區為母國的國際企業。此外，美國的大型企業在國際市場的拓展除了自行投資建立海外的分支機構以外，還大量的併購當地的企業，藉以迅速擴大生產經營的能力；便是中小企業也紛紛的搭上了國際經營的趨勢，進而形成了前所未見的跨國投資熱潮，這也造就了美國企業今日在國際市場上無可動搖的地位。世界各國在一個以上設立公司的國際企業，據統計從 1969 年的 7267 家擴增至 11000 多家。另一方面，根據美國雜誌於 1986 年的統計，到 1985 年，世界最大的 100 家公司銷售額已達 18536.57 億美元，其中僅前 20 家最大的公司銷售額就已達 8478.60 億美元。由此可見，國際企業在整體經濟發展和國際關係中已到達非常重要的地位。

有些大型的跨國公司規模之大，年度預算甚至超過許多國家的政府預算。它們對全球政治具有很大的外交影響力，這不僅是因為公司經濟實力直接影響到許

多政治人物選區的經濟以外，也在於公關與政治遊說上提供了強大的資金後盾。一個國家中的地區之間以及國家與國家之間都會彼此爭取跨國公司來設點，隨之而來的後續的效益甚至包括稅收、工作機會和帶動地方經濟發展。國家與地方政府通常會提供一些優惠條件來吸引跨國公司，例如租稅優惠、法律的特例條款等，也因此諸如此類的國際投資雖然多少會引起一些社會意識，但在短期內卻能有巨大利益和資金挹注的特性，實對於經濟有一定程度的幫助。此外，大部分的跨國型企業屬於母公司和分支機構從事同一種產品的生產和經營活動。這類跨國公司的特點在於總公司提供生產技術、經驗與知識以及專利權等無形資產，有利於增強子公司的競爭優勢以及擴大經營版圖，進而達成有效的規模經濟；再加上這類公司的地理分佈區域廣泛，透過在不同國家和地區設立子公司有效拓展市場規模。

表 3-3：國際企業的發展過程

時間點	發展程度
起源	十六世紀英國東印度公司
20 世紀以前	極少數，發展緩慢且大多不是單純的經濟組織
20 世紀初至二戰期間	由於戰爭頻繁，國際形勢動盪，且世界經濟狀況起伏不定，因此國際投資經營活動不是十分活躍，國際企業的發展相對來說較為穩定，數目上的變動並不大
二次大戰之後	美國以市場導向為特徵的現代行銷觀念的興起，加上國內需求達到飽和，許多美商企業便在此時奪得先機，轉向國際市場，以他們雄厚的資金後盾、一流的技術以及豐富的經營管理知識，透過直接投資在國際市場上發展壯大

<p style="text-align: center;"><b>1960 至 1970 期間</b></p>	<p>被稱為是國際化的時代，各國，恢復了戰爭所造成的創傷，再加上美國在國際市場上的投資先例之示範效應在前，使得各國也開始積極的從事國際間直接投資活動</p>
<p style="text-align: center;"><b>1980 以後</b></p>	<p>新興工業國家和開發中國家也開始積極參與對外投資的活動</p>

資料來源：本研究整理

不同的企業走向國際化的具體原因相差甚遠，出於各自不同的考量，以及不同因素的使然，但不外乎是為了尋求更大的市場、更好的資源、更高的利潤。我們不難發現，企業從事國際化活動最直接的動機是為了開發海外市場，在國內市場趨於飽和時為現有的產品和服務尋找新的顧客。其次，企業為在海外市場尋找更優質和低廉的資源，以降低現有的生產成本，獲得更好的發展優勢；而可以降低成本的資源主要包含原物料、勞動成本；再者，核心競爭力是企業發展的泉源，也是比競爭對手更具優勢之所在。企業將經營活動領域從國內市場擴展到海外市場，可以在更大的範圍內學習到新的技術、管理知識以及累積對顧客需求的瞭解，藉以打造出更強大的核心競爭力。公司的存在是為了創造利潤，因此一個成功的企業組織必需維持某種對於同產業競爭者的優勢，換句話說，一間公司要建立起優越的市場定位，才能處於屹立不搖的地位。如同前面所提到，成本優勢即在提供相同品質的產品或服務為前提下，能夠取得或以較低的價格進行生產，以創造其優勢；實現成本領先的方式有許多種，通常透過提高生產力和降低生產成本來實現。儘管各家企業希望能藉由各種方式提高獲利，但都必需透過人員來操作。因此，人力資源的管理與實踐將會是所有制度實行基礎，如何有效的管理公司員工也將是一個重點項目。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.110-p.112；21.Bartlrrt and Ghoshal, 1987)

表 3-4：企業國際化之動機與原因

企業走向國際化的動機與原因	
1.開發海外市場	4.更優質和低廉的資源
2.為現有產品與服務尋找新的顧客	5.學習新的技術、管理知識
3.累積對客戶需求的瞭解	6.尋找更優秀的人才

資料來源：本研究整理，(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.178-p.180)

對大多數的公司而言，進行國際化的速度都是緩慢的，整個過程通常和它們在國內市場的策略目標關聯甚大。建立國際據點的目的是為了確保國內生產的補給品，或為了和國內對手競爭，藉此可以降低成本又能提升競爭地位。然而，一旦國際銷售和生產據點建立起來，管理者的看法和策略動機通常就隨之改變了。起初他們多半認為海外分公司是國內視業在策略上和組織上的附屬品，當他們開始以更趨世界整合的方式來思考策略的時候，通常會發展出一套新方法，認知國際化經營有不同的利益。新的跨國心態的基礎，是對於企業國際據點的腳色有一套完全不同的動機和假設。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.23-p.26；20.Bartlrrtt and Ghoshal, 1986)

從國際的角度來看，各國分公司成為策略上的夥伴，它們的知識和能力是總公司維持長期全球競爭優勢所必需的。對於國際化盛行的今日而言，新的動機正促使企業往海外發展，其中最重要的是尋求稀有的資訊或新知。海外據點的全球掃描能力正可顯示這項重要的競爭優勢，舉例來說，某家公司原來是利用海外據點來確保原物料，現在他更可能曉得利用全球不同地區的低成本生產要素；另一家公司原來是要找尋市場機會，現在多半是置身於新技術或新的市場需求之中，

而這些環境會刺激它開發出創新的產品。同時，置身於世界各地是一項巨大的資訊優勢，利用此一優勢，企業可以得到更有效率的物源，以及更先進的產品與技術。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.122-p.123；22.Bartlrrt and Ghoshal，1987)



表 3-5：跨國組織的建立與管理

策略能力	組織特質	管理者的任務
全球競爭力	資產和資源分散四處並且互相依存	認可不同的觀點和能力
多國的彈性	分公司的角色差異化與專門化	發展多樣、彈性的協調程序
世界性的知識	世界據點共同開發及分享知識	建立共識及個人對組織的承諾

資料來源：(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.128-p.129)

當我們瞭解到公司國際化的動機與大環境的引導因素之後，將說明跨國企業之三個主要特性。首先是資產和事業的特質，以整合網路為架構的主幹，包括分散的資產、專門化的據點以及相互依存的關係等等；其次則是調整各地組織角色和責任的分配，以反應當地環境不同的策略重要性；最後為多種知識之取得，增加中央創新的效果、改善地方創新的效率，以及創造一些條件以簡化新式的跨國創新程序。要建立、管理跨國組織並形成有效而實在的策略，管理者必需先應付許多的難題與挑戰，不管是資產的分配和專門化，或組織角色和責任的差異化，還是創新與學習程序的多樣化等。因此，管理者需要在整合上多花一些功夫，使其能發揮多元化的力量，否則組織很容易就會變得太過分散而失去競爭力、太過依賴而失去彈性、太過複雜而無法發展或運用知識能力。有鑑於此，管理階層必需先從平衡組織內部各種不同的觀點和能力；此外，因為組織中的各個單位都被

賦予不同的角色和責任，所以管理階層必須建立一套具有彈性的協調程序，以至於讓每個單位和工作的管理保持最恰當的方式，然而正因為恰當的制度和管理程序是不可或缺的。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.128, p.137；29.Gatignon and Anseron，1988)



表 3-6：組織管理程序的差異

與傳統組織管理程序的兩項差異	
差異一	因為新的協調工具的出現，加強了單一層面之系統和實務的不足，因此組織對控制的依賴開始減低
差異二	新的管理程序是採用差異化的方式，不單只是管理每個問題的時候如此，而是管理所有的事業和組織單位時都是如此

資料來源：(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.176-p.177)

組織角色和管理程序的內部差異化，可能在公司內造成一些管理上的衝突，為了讓公司內的每個階層都感受到組織內和諧一致的氣氛，營造公司的價值與目的，以及維持士氣，並且讓公司的每一階層都受到和諧一致的氣氛，跨國企業必需在資產重分配和修改管理程序之外，再多做一些別的：高階主管必須得到公司內部每個成員對全公司的承諾，我們稱之為共同選擇，其整合效果通常證明比任何精密的架構或機制更為有力。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.128-p.129；31.Ghoshal, Korine, and Szulanski，1994)

要發展這種方式，每個成員都必需去了解、分享公司的目的和價值，他必需認同主要的目標，並接受、內化公司的策略。實際上，公司必需建立基於一套整體系統的管理心態，其視界應超越組織特定的目標，而廣及值得支持和珍惜的使

命感。在任何複雜的組織裡，想要得到個人對總體目標的承諾，最主要的困難總是來自於關鍵職位的主管其有顯得視野與狹隘的利益。因此無論是組織架構或協調系統，都無法消除管理上典型的階級制度，也就是認為本地利益大於全球利益的制度。

在跨國組織中他們反而無法制衡內部強大的離心力，所以跨國組織的管理者最重要的任務，就是從最基層的成員開始，鼓勵他們產生共識，並且付出個人的承諾，協助組織的整合。企業需要做的，是發展多層面的組織，以維持每一個組織群體的存在和效果。偏向某個特殊的事業部、職能或地區是種偏差的管理方式，必須加以清除；另外公司還必須採用一種能讓每種觀點充分表達的決策程序，即使提出這些觀點的單位影響力層次不同時也一樣。此外，跨國組織有個本質，就是必需加以整合的問題大量增加，不過其中有三類事務的流通是最重要的；首先企業必須協調零在製品和製成品的流通；其次，它必需掌握各單位間之資金、技術和其他稀有資源的流通，最後則是使對企業創新和知識能力都很要緊的智慧、觀念、知識之流通，使其能夠加以銜接起來。跨國企業所追尋的協調整合亦需要一個根本的條件，為精細的人力資源管理制度。利用招募、訓練發展、事業群管理等制度，來幫助成員適應公司的多樣性及複雜性；所以我們必須要善用溝通協調的程序來培養與保持全體員工的心態，而這種組織模範對於在眼前的國際競爭環境中仍在經營的企業來說，更顯其重要性，並重視建立整體組織良好的關係為基礎。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.325-p.326；30.Birkinshaw and Lingblad, 2005)

另一方面，外在環境的瞬息萬變更加深了企業對彈性協調程序的需求。由於消費者需求、技術、政治力量、競爭策略等都在持續變動中，任何企業如果對協調程序都抱持食古不化的想法，或是採用沒有彈性的方式來解決問題，便將面臨極大的困難。大部分的公司都傾向集中心力於一種主要的協調、控制方式，即單




一的行事之道；需要認知的是，在世界性公司中所出現複雜的協調需求，是任何單一的方式都無法解決的。跨國企業需要更大的協調程序，才得以配合短期方面特定成員角色的轉變，和長期方面基本職責以及呈報關係的重新調整。此外，跨國企業還必需在每一次決策的基礎上，調整各種關係和角色。因此企業必需先小心盤算特定工作的需求，以發展出多元的協調手法，並妥善分配稀少的協調資源。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.283；26.Nohria and Ghoshal，1997)

## 第二節、溝通協調機制探討

在組織到要達成各種方式的協調，跨國企業必需調和他原本所刻意促成的價值觀，並且整合分散於各處的資產以及資源，以及協調差異化下各分公司的角色與責任。因此，欲建立起一連串的協調程序，需包含三項條件，分別是集中化—以高級管理階層為主的決策程序、形式化—制度化的系統和過程，作為選擇時的指引，以及社會化—在管理者之間建立起具有共同目標、價值、觀點的環境，以影響他們的判斷。每個要達成更豐富、更多樣化的協調方式，所需要的是全部的程序，而非單指其中的一項。資源的流通常由高層主管直接管理；資訊和知識的流通，主要是透過命令管理者整合一致、或是能創造共同觀念與文化的組織設計，才得以實現。同樣的，組織的不同部門，也應該用不同的方式管理。某些事業、職能、地區可能需要更直接和集中式的差異，而形式化和社會化則可能在其他部分擔任主要的整合程序。另一方面，組織的不同部門也應該用不同的方式管理，某些事業、職能、地區可能需要更直接和集中式的管理，而形式化和社會化則可能在別的部份擔任整合的角色。因此，接下來我們將說明國際企業如何發展、運用多樣的協調工具，以及協調程序差異化的過程，解釋不同性質的工作需要哪些不同的工具。此外，公司如何運用看得見的組織整合和看不見的協調工作，透過內部的市場機能而建立強大的向心力，並制衡跨國組織中的分裂壓力。(2.莊正民、朱文儀、黃延聰，2001；10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.265-p.266，


28.Ghoshal and Nohria , 1989)



1980 年代的新需求和變動的環境力量，讓企業首次體認到協調能力是一種稀有的資源，因此必須要謹慎發展。溝通協調的方式分為三種；首先，協調的形成是經由一系列的決策過程所產生，表示此決策過程在文化上很依賴的，而且需要密集溝通，基於這樣的模式，大部分的日商企業所發展出來的國際協調程序都很倚賴總公司管理部門的直接行動和干預，稱之為「中央集權的協調」，如松下、日本電氣。這種方式是非常容易建立與運作的，由於將資產和專業知識都集中在總公司或是最大、最成熟的分公司，倚賴母公司，和母公司有更密切的聯繫，因此透過運用這些資源的程序能加速決策，並且能在權威分散時與分公司的問題降至最低。然而，我們必需要有認知的是，此種方式的運作成本極高；隨著海外組織的規模和複雜程度增加，總部的管理者將會被分公司對於資訊、指導、支援、決策等無數的要求所充斥。為了要適切地加以回應，便有必要於資源、能力和知識基礎等方面加強，也因此增加了決策單位和幕僚的規模，以至於這種協調方式終將到達極限，在於總部無法處理過多資訊，或是能力不足，使他們無法回應所求。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.267-p.270；24.Jarillo and Martinez , 1990)

其次，美商公司則偏好專業的管理，它發展出更精緻的管理制度，使總公司的管理者能夠控制手下的據點，以及掌握負責某些工作的其他管理者，因此得以實現更高幅度的授權，並且在這樣的基礎下大量依賴正式的制度、政策、標準，稱之為「正式化的協調」。很多管理者假設組織變革的過程是由正式架構的改變驅使、主導的這種信念特別以美國企業最為強烈，他們的行政傳承，舊式偏好正式化的管理程序。這種方式能有效減少伴隨中央集權所產生的成本，把決策至於一套非人為的政策下，並同時減少總部和分公司的力量。政策獨立於總公司和分公司的利益、動機之外，更除去以前由這兩個群體所扮演的角色。這種協調方式的特徵即決策過程例行化將帶來高度的運作效率。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992,

p.271-p.274；23.Ouchi，1979)



即便這種協調方式能改善部分中央集權的缺點，也是需要付出代價的。最明顯的就是建立制度、政策、規劃所需之高額固定成本，如此在各種決策不同的中才能成為有效、可靠的決策代理人。然而，比較根本的問題是，當企業想將例行化的制度放到複雜多變的工作，而需要非例行性的決定時，就會發生麻煩。最後，有些公司對於制度的加強和控制變得太過複雜和浪費時間，結果甚至連正式化協調程序可以達到的低額運作成本都無法達成。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.271-p.274；27.Ghoshal and Nohria；1989)

事實上，執行這些政策卻變成一種目的，有些管理者表示擔心執行政策變成公司教條的象徵，而標準的食物則被視為無可懷疑的真理。管理者的注意力太過集中於制度，結果卻無暇顧及了解、回應消費者的需要，以及競爭的威脅。在標準化以及例行化為主導的內部環境中，管理者創新的意願可能就被壓制住了。

最後，歐洲企業也發展出他們自己獨特的協調模式。很多歐洲公司到現在還受到創辦家族強烈的影響，它們通常委任家族成員或可靠的親信去擔任分公司的管理者，管理程序是依賴這些人對於企業的了解，以及他們的人際關係。因此，公司內主導的協調程序是靠謹慎的用人、發展，並使主要決策者適應企業文化，這種方式稱為社會化的協調。這種協調方式克服了極權方式下總公司負擔過重的問題，也擁有正式化協調所缺乏的彈性。社會化協調和其他兩種方法不同，不但同時提升總公司和分公司的影響力，繼而簡化了發展、整合資源與能力的過程。還有，由於他倚賴的是共有的價值觀和目標，因此所發展出來的是更強勁、更具彈性的協調方法，由擁有共同目標的博學群體之間協議與所達成的決策，相信是優於由高人一等的權威或由標準化政策所訂出來的。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.274-p.277；25.Martinez and Jarillo；1989)

每件事都有正反兩面的存在，當然這些協調方式也不例外。社會化程序最大的缺點便是它的成本：它是最昂貴的協調方法。透過在整個組織中將公司的目標制度化，社會化固然使高階管理層的決策重擔解除了，不過為了要確使管理者擁有共同的目標、行事順序、價值觀，必需要有密集的觀念灌輸和訓練，這種在龐大組織中進行的程序又需要大量的投資。尤有甚者，這種決策程序通常比中央集權或正式化的方法速度更為緩慢、更為不明確，而且更複雜。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.276-p.277；11.Abegglen，1958)

表 3-7：協調方式之分類

協調方式	特徵	缺點
中央集權	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將資產和專業知識都集中在總公司或是最大、最成熟的分公司</li> <li>2. 倚賴母公司，透過運用這些資源的程序能加速決策</li> <li>3. 能在權威分散時與分公司的問題降至最低</li> </ol>	運作成本極高，如主管需外派、出差所需負擔之成本
正式化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大量依賴正式的制度、政策、標準，把決策至於一套非人為的政策下</li> <li>2. 決策過程的例行化帶來高度的運作效率</li> </ol>	建立制度、政策、規劃所需之高額固定成本
社會化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 謹慎的用人、發展，使主要決策者適應企業文化</li> <li>2. 克服了集權方式下總公司負擔過重的問題，也擁有正式化協調所缺乏的彈性</li> <li>3. 倚賴共有的價值觀和目標所發展出來的是更強勁、更具彈性的協調方法</li> </ol>	最昂貴的協調方法，如建立共同的目標、行事順序、價值觀等，需要密集的觀念灌輸和訓練

資料來源：本研究整理；(Bartlett and Ghoshal, 1992, p.267-p.278；13.Andrews，

1980)



跨國企業的協調危機有兩個來源，分別是控制不斷擴散的資產、資源和控制差異性不斷增加的組織角色和責任以及需要更多元的協調機制(有些機制能整合主要的國際據點，以達到更高的效率；有些機制則要協調各地的小單位以保持最大的彈性；還有另外一些機制是要連結世界各地的知識、專業來源，以建立組織的學習能力)。很顯然的，協調的實務對於公司來說不僅是負擔過重，而且對於當前的需求是不恰當的，表示管理者要建立、應用他們以前疏忽的主要程序和特定協調機制。例如，歐洲公司開始發現集權的協調方式有其力量和簡易性所在，能幫助他們協調國外的分公司；而日本企業則日漸受到較正式的制度和例行性的政策，以補充他們傳統耗費時間、逐項談判方式的不足；美國公司的管理者則對以前所忽略的正式程序和價值系統，產生新的興趣，準備加以採納與管理。大多數的公司中，管理者都想要積極地擴展、加強他們以往不使用的協調方式，就像是組織架構的重整和新管理觀點與能力的發展一樣，這項工作不可能迅速、輕易的完成，而且，採用新的工具或機制不保證就會改善現有的情況與模式。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.279-p.282；15.Bain，1959)

對任何組織來說，有三種事物的流通決定了組織生存的命脈，尤其對於跨國企業更是如此；物品的流通：透過複雜的相互連結，企業可以取得他們內部所有的原料和其他補給，經由專門的採購單位，重點供應廠商，大量裝配的據點，以及本土化的銷售方式，分支機構所共同組成的整合網路。資源的流通：所包含的不僅是資金分配和紅利回繳，還包括全公司的技術移轉和人事調動；資訊的流通：不論是原始資料、分析過的資訊、或是累積而成的知識，公司都必需在各國組成的網路中推廣普及。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.285-p.287；12.Allen，1977)

表 3-8：事物流通的種類整理

流通的種類	內容
物品流通	企業透過相互聯結取得內部的原料和其他補給，以及銷售方式和分支機構所組成的整合網路，以同樣的方式銷售成品
資源流通	資金分配、紅利回繳、技術移轉和人事調動
資訊流通	原始資料、分析過的資訊、經驗知識之取得

資料來源：本研究整理；(Bartlett and Ghoshal, 1992, p.285-p.287)

發展與整合不同的協調工具只是對跨國公司管理者挑戰的一部分，同等重要的工作就是決定那些程序最符合公司的需要，由於具備全部協調能力的管理者非常稀少，而開發、運作各種協調工具的成本也相差很大，因此對大部份公司而言，協調能力的分配與應用之重要性是不容小覷的。此外，最艱難的工作即是協調大量的策略資訊和獨家知識的流通，兩者都是跨國組織的運作所不可獲缺的。要確保全世界的組織單位正確分析他們不同的環境，最有效的辦法就是使各地方的管理者對總公司有著較寬廣的目標，以及其他單位需求與能力，能夠敏感的察覺出來，簡言之，協調資訊流通最典型的方式就是社會化程序。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.284；14.Aldrich，1979)

要發展跨國組織，高階管理層的注意力要超越所需的架構、制度、程序，管理者必需了解所有組織程序的基礎都在於組織個體對於組織的了解和承諾，如此高階管理層才能在公司上下發展出一種管理心態，讓每個員工分享公司的前景，而不是在他們幾乎不了解的組織制度下征服他們，使管理者對組織有所承諾。(Bartlett and Ghoshal, 1992, p.280；16.Baliga and Jaeger，1984)

## 第四章 公司經營策略與管理模式



### 第一節、組織管理架構與管理學概論

當公司擴大成為一間國際企業時，很自然的我們也間接面臨到公司在日常營運上所浮現的一些管理方面的問題。談到管理學，是一門研究人類管理活動規律以及應用的科學，且偏重於使用一些工具和方法來解決管理上的問題，定義上為管理者透過部屬或組織內其他成員有效率及效能地完成營運活動的程序，也就是在一定的組織內根據一定的決策、規章進行協調的活動，以達到某個明確的目標。早期的管理科學主要利用運籌學來解決管理程序中所碰到的問題，然而近幾年管理科學發展之快，讓它已經不再單純以運籌學來分析與改善組織內部的不效率，取而代之的是結合自然科學與社會科學兩大學科的方法來分析如運作管理、人力資源管理、不確定情況下之決策等，複雜之程度已不在是運籌學所能涵蓋的。由於所有組織都可以被視為一個串聯的系統，管理也可以被視為一種人類行為的表現，其中包含設計、促進使系統更好地創造產能。在營利組織中，管理的主要職能是為股東服務。最為典型的活動在於盈利，創造消費者的利益，提供僱員工作機會。這樣的觀點為管理本身創造了發展的契機。許多組織都有包含三級管理層，分別是基層、中層和高層。這些管理者於公司中組成權責層次，藉以完成不同的工作。在許多組織中，管理人員的數目相對於等級而言呈現金字塔形狀，每個等級的管理人員都有相對應的職責與頭銜。

現代的管理學將內容概括為計劃（決定未來需要發生些什麼事情，為行動立下計劃）、組織（管理與員工之間的關係，以及進行職業分析，為職位聘用合適的人才，優化資源並完成計劃）、領導（決定在某些特定情況下需要完成什麼樣的事情，並組織人員將其完成）和控制（對應計劃檢查進度）。此外，需特別提到的是激勵，這也是管理的一個基本功能，因為對於員工沒有激勵的成分，其在


工作上便會缺乏熱誠與動力，也因此我們認為如果只是安排員工做相同的事情長時間下來也會限制了組織整體的創新能力，所以於後面段落也將說明為何要以目標管理的方式讓每個職員都能對於未來的發展有所期待，然而在這樣的基礎下便會努力為達成個人目標，之後主管在依照先前所擬定的考核項目逐項檢核，而待個人目標的達成就會促成公司目標的達成，進而提升詳細的執行方法將於後面段落做詳細的敘述。

表 4-1：管理的功能

<b>管理的功能</b>	
<b>規劃</b> (Planning)	乃針對外來擬定採取的行動，進行分析與選擇的過程。規劃的內容包括目標的設定以及達成目標的策略、方法及步驟
<b>組織</b> (Organizing)	將組織任務以及職權予以適當之分組及協調，以達成組織目標
<b>領導</b> (Leading)	是在一特定情形下，為影響一人或一群人的行為，使其趨向於達成某種群體目標的人際互動程序
<b>控制</b> (Controlling)	為一種檢視程序，以確保各項活動能按計劃達成，並矯正任何顯著偏離

資料來源：本研究整理






高階管理層包括董事會、總裁、或其他首席級別、同層級之管理人員。其任務在於負責控制並負責監督管理整個公司，在最高處確定基調，制訂公司營運的方針。此外，上層管理者在籌集外部資訊方面發揮關鍵的影響力，並為股東和公司員工負責。董事會對股東富有誠信義務，但並不參與公司的日常活動，而這之中又和公司的規模和文化背景有著密不可分的關係。高階管理人員的管理技巧會因應公司類型不同而有所變化；此外，也需要負責督導管理階層完成資訊彙整、規劃、溝通與協調，例如說明及編制部門預算、程序和計畫的要求，部門間的協調等。另一方面，中階管理階層則由總經理、區域經理和部門經理等所組成，主要為對上級管理階層負責，並會報所在部門的營運及工作狀況。如同公司內部總經理和所有一級主管之工作內容，注重組織與指揮，並且根據公司之經營目標和計畫，達成上級的要求；此外，更重要的任務是傳達高層的訊息與決策、解釋以讓員工充分瞭解，在兩者之間建立良好的溝通管道，使基層的意見與想法能有效傳達給上層，讓上級管理階層能適時提供回饋，如同我們公司一直以來在著重的管理程序，加上給予基層管理人員觀念性的指導，以組織效率。最後，基層主管則包含監督員、組長等，主要負責監度與指導日常工作，以及員工任務的分配。

## 第二節、公司現行之管理方式論述

回顧致揚這十幾年的發展，海外市場的佈局無疑是項重要、更是值得期待的一項策略。正因國際化存有諸多問題而迫使企圖心不夠或願景不夠遠大者在遇到諸多困難時打退堂鼓；然而，業績導向的趨勢卻也清楚地告知我們中國、韓國、日本等國家確實有他們的發展性可言，在這樣拉鋸之間，讓我們確切地成為一間跨國公司。經過這些年來的技術發展、累積經驗以及重視品質的政策下，建立了專業的維修以及研發團隊。



由於海內外的業務逐年拓展，公司主要提供半導體產業所使用之渦輪分子真空幫浦與控制器之維修服務。由於生產供應面目前為國外所長期壟斷，而幫浦定期的保養費用非常高，對於仰賴此產品的公司來說將會是頗大的負擔。因此，公司在成立之初便希望以最專業的服務與最親民的價格服務廠商，至今已累積廣大客戶群，並且希望能在這樣的基礎下開發出自家的產品。現階段已有能力製造出幫浦內之各零組件，但仍有部分難題需克服，也就是國外廠商率先開發並已申請專利的原件，即便我們可以複製出一樣的產品，但我們並不屬於原廠，這方面恐會造成部分技術侵權。因此，在抽氣效率、成品良率以及耐用程度相同或至少差異不大之前提下，修改零組件的結構或細部成分，並且我們在價格上相較於原廠有著絕對的優勢，投入生產屬於國人自有品牌之渦輪幫浦。

目前公司員工狀況國內 83 人、中國 23 人、韓國 10 人，共計 116 人。其中國內部分包含總經理辦公室、管理、業務、客服、幫浦、製造、品保、研發一、研發二以及工程。營運流程為業務先行開發新客戶，並與既有客戶維繫良好關係，爾後由客服值班工程師前往廠內進行拆機並載回公司，交倉管建檔，分為一般保修、保固維修以及單純測試，確定分類後先以進行外觀檢查（如包裝方式、附屬品等），接著拆解檢查與拍照留存、清洗和維修，待完修後進行平衡測試，這通常會花費一些時間，確認震動的幅度是在可以接受的範圍內之後，最後送入庫房與報價。致揚科技現行各部門組織請參照圖 4-1。



實線：既有

虛線：預計

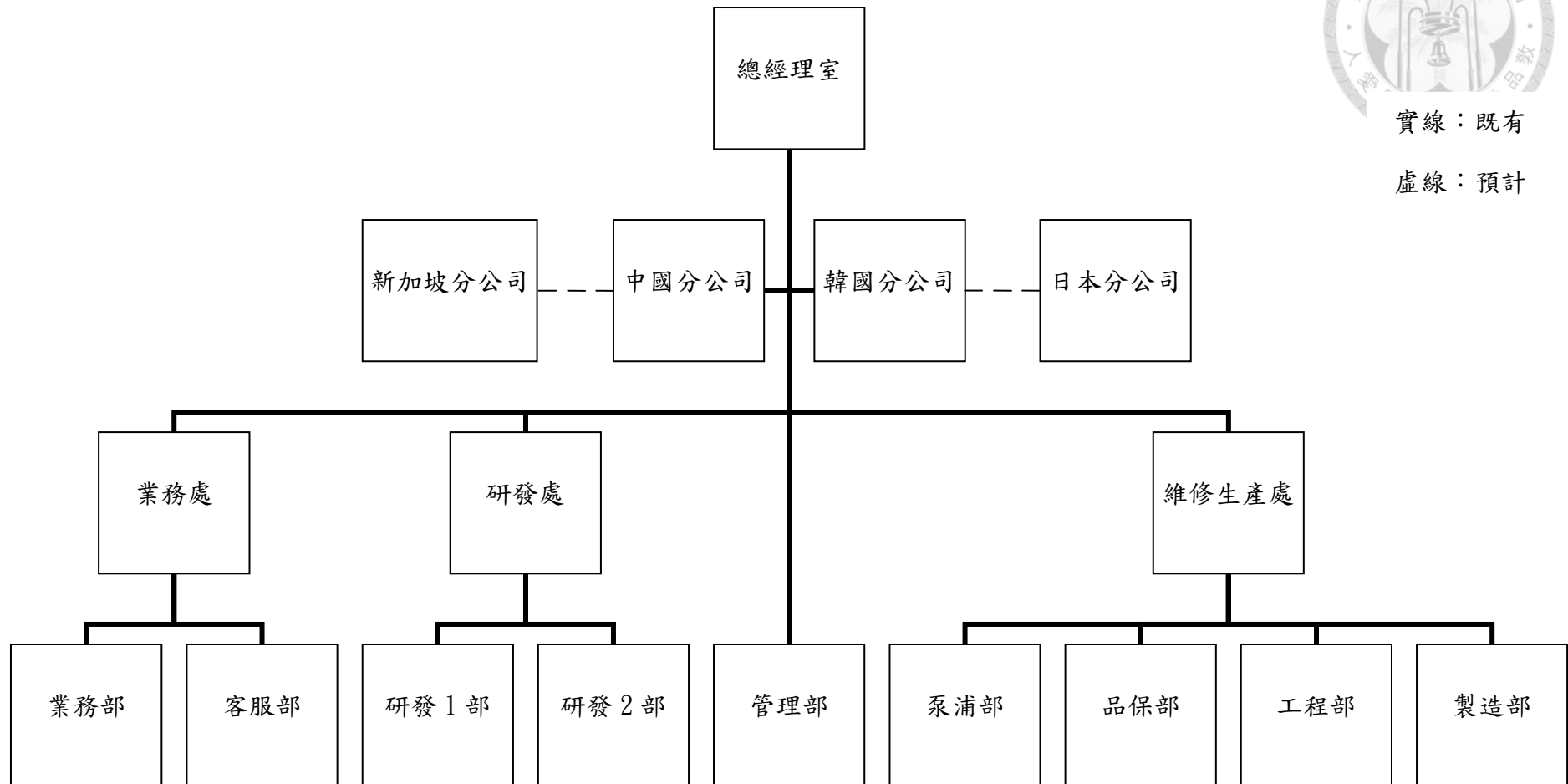
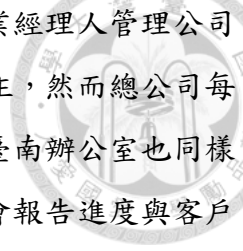


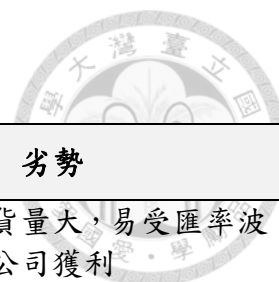
圖 4-1：致揚科技股份有限公司組織圖



此外，目前海外分公司所採取的運作方式則為聘請當地專業經理人管理公司日常營運，其他各部門如業務、維修部門同樣也以當地員工為主，然而總公司每個月會外派一至兩名工程師支援不足之人力，屬於短期外派，臺南辦公室也同樣適用工程師南下支援的方式，而業務專員則於每週一回總部開會報告進度與客戶洽談之狀況。

另一方面，也安排長期外派人員，並且於每三個月回臺灣乙次，負責回報分公司營運狀況。至於專業知識與技術則由總公司負責進行教育訓練，總部同樣也會不定期舉辦維修人員內部訓練，並且以會議與簡報的方式安排之。未來日本分公司也將採行同樣的方式。至於我們聘用長期外派的想法，是在於希望能建立總公司與分公司間的溝通橋樑，畢竟我們對於韓文或日文在一些比較專業術語或較為技巧性的表達方面無法非常清楚的描述，也不願在協調中造成一些誤解，因此則聘請熟悉當地語言的臺灣工作者前往該地區外派，藉此更能適時提供分公司的營運狀況與員工之工作情形，讓總公司有相關的資訊可以調整適用於當地文化的制度，與節省相關的監督成本。

表 4-2：致揚科技股份有限公司 SWOT 分析



內部條件		優勢	劣勢
外部環境	企業策略選擇	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擁有優良商譽的維修廠商</li> <li>2. 除了原廠以外唯一具有研發團隊</li> <li>3. 優良的服務與保證</li> <li>4. 已建立良好的合作上下游廠商</li> <li>5. 員工素質高，企業機制靈活</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日本出貨量大，易受匯率波動影響公司獲利</li> <li>2. 專利權問題</li> </ol>
機會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拓展國際市場</li> <li>2. 開發自有品牌</li> <li>3. 潛在的國內客戶</li> </ol>	增長性策略	扭轉性策略
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設立分公司，就近服務當地客戶以開發海外市場</li> <li>● 洽談整廠統包之可行性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保持、穩定、發展和提高現有的經營領域</li> <li>● 展開多元化經營並設法克服專利權問題</li> </ul>
威脅	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 競爭者增加</li> <li>2. 品牌忠誠度，可戶選定維修端廠商後即鮮少變動</li> </ol>	多元化策略	防禦性策略
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保持現有的經營領域</li> <li>● 提升研發能量與維修品良率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增設日本分公司，穩定日本客戶</li> <li>● 避險性商品操作降低匯損造成的影響</li> </ul>

資料來源：本研究整理

### (一) 增長性策略

藉由分公司的設立，可以就近服務國外的客戶，以及與上游往來廠商之精密零組件經營業者相互合作，注重工作創新、規劃以及產品的維修流程到售後服務，更重要的是，致揚目前更已具備相當程度之自行研發真空幫浦之能力，因此建立在行銷與研發能力的雙重優勢之下，加上真空幫浦的品牌眾多，同樣的客戶在不同製程或是不同廠所使用的品牌和型號也不盡相同，在合作上如果能以互惠條件為基礎洽談統包的形式之可行性，完整將公司的優勢發揮，使其他廠商不論是規模或技術相對於我們來說皆處於劣勢的情況下，難以瓜分市場，進而穩固既有或新開發之顧客群。

## （二）多元化策略


由於國外廠商以成熟的技術在台灣打入市場，建立起品牌優勢與忠誠度後客戶存在有較大的機會選擇原廠做維修與定期保養，甚至國外廠商能達到針對客戶的需求客製化生產真空幫浦，如特定的抽氣效率或能夠抵抗各種腐蝕性溶劑的能力等，加上國內諸多廠商也紛紛投入真空幫浦的市場，即便產業存在有一定的技術障礙，但可以肯定的是在半導體迅速發展的支持下，大部分的製程都需要在真空環境下作業，因此具有不容小覷的發展潛力。所以我們所要做的便是利用優勢避免外在環境的威脅，提升維修的品質與良率，及降低保固回廠的次數，穩定獲利來源，並且在此前提下持續加強研發能力。

## （三）扭轉性戰略

在研發團隊的努力下，公司目前已具備相當程度的零組件製造技術，然而一方面的劣勢是因為進入市場較晚使面對原廠的競爭下必須有足以相抗衡的優勢存在，當然為因應這個層面的外部挑戰我們已經建立起自己的品牌與商譽，並且被眾多客戶群所肯定；而在專利權的部分卻仍有待克服，因此我們需利用機會改善內部缺點，藉由研發和維修等部門主管培養新進員工，增加公司專業技術之人才，並且謹慎避開專利權的問題使研發的技術得以量產；此外，配合目前政府環保意識抬頭，使產品與綠能的概念結合，例如能幫客戶找出改善產品使用後所帶來之污染的解決方案之技術，將有可能進一步受到潛在客戶的肯定或政府機關的支持。

## （四）防禦性戰略

在處理面對外部環境的威脅和內部條件的劣勢時，主要在於公司累積多數日本客戶，當收貨款時不免受日幣波動而影響收益，因此需配合避險性商品的操作以減少匯兌損失，然而我們的目的是在於穩定收入而非藉由衍生性商品增加獲利；此外，目前我們預計將於不久之後前往設立分公司，一方面就近服務當地客戶，另一方面藉由分公司地緣優勢進一步打通當地市場，並且建立自有品牌，提升消費者對於公司之維修保養技術的信心。需要注意的是，日本的專利法案有必要請研發部門具備一定程度瞭解，以避免當地分公司在開始營業後違反當地法案而造成營業外損失。



即便公司依照目前的外派與管理方式運作已逐步趨於穩定，且總部與分公司間也能互相配合，但我們同時也在思考人力資源管理的部分是否有更為合適的方案，例如長期外派之員工長期居於國外，每年僅三個月一次的時間回總部開會與說明簡報，但我們必須思考的是，如同社會化協調模式所提到，建立在共有的價值觀和目標，以及對於企業目標的瞭解，便能發揮其管理上效率之所在；因此我們認為在幾年之後該名資深員工可能會逐漸受當地文化與管理風氣所影響而改變其原本的觀念與想法，雖然站在大局的角度而言同樣是為了公司的發展與利益上做考量，但在執行細節層面或是思想上卻和總部的我們做法或觀念有些出入，雖然我們瞭解新的方式或許能改善一些現有的問題，但有可能我們在想法與溝通方面會產生一些出入而無法達成共識，因此希望能藉由目標管理的方式以及電子郵件或語音會議增加雙方溝通與討論的頻率，藉此建立起良好的溝通與偕同也能了解分公司狀況與研擬出改善方案。

### 第三節、目標設定與目標管理之比較

傳統的目標設定理論是由美國馬里蘭大學管理學教授艾德溫·洛克（Edwin A. Locke）所提出的動機理論。從研究中發現，外在環境來的刺激，例如獎勵機制、工作回饋、監督壓力等，都是透過目標來影響動機的。目標設定理論認為，工作目標的設定會直接影響到職員的工作表現；原因在於目標本身就具有激勵作用，能把個人的需要轉變為動機，使一個人的行為能夠向特定的方向前進與努力，並且將自己的行為與結果和既定的目標互相對照，即時進行修正和調整，進而實現所訂定之目標。因此我們可以得知，一個明確且具有挑戰性的目標，配合適當的回饋機制，可以有效地提升員工的工作表現。此外，目標設定理論的相關研究也指出，設定的目標具有以下所述幾項特性時，將會更有效率的發揮應有的效果；第一，目標必需定義明確，包括衡量目標是否達成的標準，以及完成的時間等。二者，目標的挑戰性必需因人而異且壓力適當，具有一定的挑戰性，而難度又不超過個人的承受範圍，這樣的目標可以產生激發潛力的效果；反之，如果訂太簡單的任務反而容易讓人覺得乏味與無聊，而太難的工作則會讓人產生挫折感。最後，達成目標之後必需要有回饋機制，不僅應有目標，更應定期地得到有關這些目標的達成狀況。（2.黃中怡，2002）

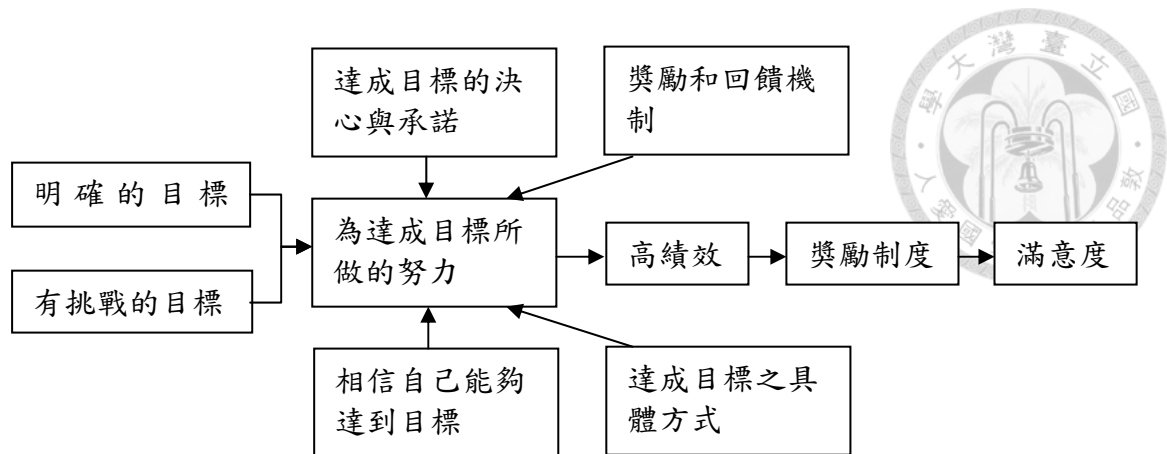


圖 4-2：目標設定理論之架構

此外，除了目標設定理論，另外尚有一理論為彼得·杜拉克（Peter Drucker）於 1960 年代末期所提出，之後所迅速發展的企業管理論之一，為目標管理理論（Management by Objective）。近代所指之目標管理是指上、下級企業主管設定企業重要的目標，控制企業擴展成長速度及自我績效評核等技術，而最終目的仍在於給員工達到目標之後的滿足感。這個理論發展的背景為第二次大戰期間，麻省理工學院的教授克爾特·李溫博士（Kurt Lewin）發現家庭主婦購買食物的習慣常依照家庭的需要以及財務的狀況，設定目標以後計劃性的採買，讓他想出目標管理的構思，也因此目標設定成為了日常生活的一部分，不單只是組織機構確立目標，個人也應有自己的目標，有一明確的運作方向。（2.黃中怡，2002）

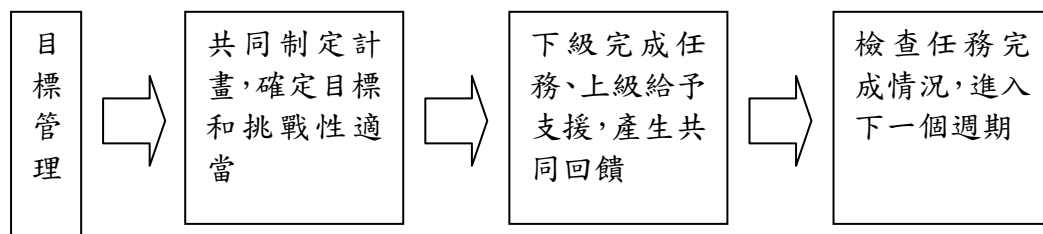
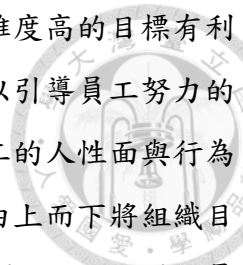


圖 4-3：目標管理的過程

至於我們為何稱提到所採取的方式為類似目標管理，而非直接說明為目標管理之原因在於希望結合兩個理論的優點所發展出來一套新的管理方式，並且在實行過程進一步探討其中能夠改善的部分；目標設定理論所強調的重點在於其認為目標本身就是個良好的激勵因子，以及提到目標應該由員工自行設定，讓員工自

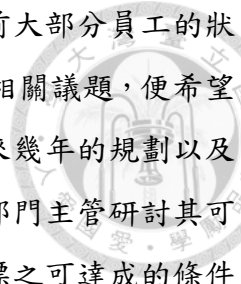




行將工作目標與個人自我實現之需求加以結合；一項明確且困難度高的目標有利於員工不斷向上突破展現潛力，在員工對於目標的認同下便可以引導員工努力的方向、強度與持續性。目標管理理論最大的盲點在於忽略了員工的人性面與行為面。許多組織在執行目標管理時強調目標由上而下將組織目標由上而下將組織目標層層分配到員工身上，藉由職員的工作目標來達成組織的目標，因此可得知員工對於目標屬於被動性的承接角色，只看最終結果，而沒有和員工討論其個人的需求和內部引發的動機。因此，筆者的想法在於讓目標管理在組織績效中有效的發揮作用，並且同時滿足組織與員工個人的目標，則必需正確的搭配目標設定理論，因為目標本身就是一個良好的激勵因子，應該由員工自行設定，使其將個人需求與工作目標互相結合再一起；更重要的是，設定明確、困難度適中具挑戰性者且具可達成性，將有利於員工不斷突破求績效，充分藉由員工的認同，便可指引其努力的方向與持續性。研究發現，設定越困難的目標將導引出越佳的績效產出，當然這並不代表主管要設定不合理的目標，而是在員工有機會達成的狀況下，設定一個挑戰性的目標。另一方面，目標也必需夠明確，讓員工知道自己該達成到何等的水準。所以，目標設定時絕對不能向目標管理理論一般只負責將目標分配下去而已，更必須顧及到該目標之達成對於員工應有的承諾。總而言之，我們希望利用激勵與參與原則的特性，使企業中各級人員能夠親自參與企業目標設定的過程，將個人的期望與企業目標互相結合，並透過自我管理與控制的方式，達成全體員工與各級主管的責任心與榮譽感，以促進企業績效之提升為最終目的而努力。(2.黃中怡，2002)

#### 第四節、績效考核制度

如同目前一般公司對於員工的管理方式，我們採取年底績效考核制度，以各職務之關鍵指標衡量該年度加分與扣分的核定項目後予以合計，得到年度考績，再按照所計算出來的基數計算年底獎金。此方式固然有它的實用性與方便性存在，然而卻可輕易發現員工在這種評量管理模式下很難保有高度的工作熱誠度與意願，原因在於這樣的管理方式為按照一套制式的標準與規則來評斷各個員工於該職務下的表現，但如果所有工作上的任務皆按照此規範衡量，將會使各位的創意與創新能力被壓抑，也降低大家對於工作的期待與發展性，而只是尋求績效指



標上所關心的項目，因此我們認為有必要做修正，藉以改善目前大部分員工的狀況。日前筆者正好於課堂的機會下接觸到關於組織績效管理之相關議題，便希望能加以修改公司制度，透過類似目標管理方式瞭解員工對於未來幾年的規劃以及願景，並要求提供衡量指標與方式，並且在多次的會議中與各部門主管研討其可行性，待員工所提出之規劃表能夠符合該名員工能力所及和目標之可達成的條件下予以執行，因此我們可得知這種方式將會是針對每位員工客製化，而非所有工程師、專員或助理等職務一概適用，希望能藉由這樣的想法使公司同仁對未來有更明確的目標與計劃，達到提振士氣與建立起組織獨有之文化，這樣的方式我們已於 2013 年第四季由部門主管先行實施，到目前為止之討論已逐漸達成共識，預計將於明年第一季完成，爾後將適用於所有公司員工，由總經理、各部門主管與部門成員三人共同完成每人之計劃；當然，若所有考核項目皆預計於一年、兩年或三年後完成，公司將給予完成目標後之升遷與獎勵之機會。

以我們公司來說，某位研發部門員工希望能在三年後成為該部門主管，在研討計劃時便會依照技術能力、管理能力、溝通與協調部門成員的能力為主要考量下列出未來三年之每一季季末該完成之項目，技術能力方面則可藉由在工作上之學習所達成，而至於管理方面之能力則可安排外部訓練、開放式課程、在職專班或學分班等獲取知識，並藉由簡報或書面報告等方式呈現受訓之結果讓總經理以及部門主管考核，若皆能於期限內達成各個項目並表現良好，則可在計劃完成時成為研發主管候選人，最後在從所有表現優良之候選人以及現任主管中選出優秀者擔任新任主管；筆者希望藉由這樣的管理制度也能對於各部門主管有牽制的效力，使整體員工能為自己的目標而努力，部門成員以升遷為目標，而現任主管則以延續任期為主，當大家皆有動力完成自己的目標時，公司必定能向前邁進。本人日前因忙於日本分公司之設立程序而延遲計劃的洽談步驟與實施，將待一切進度步上軌道之後再盡速安排公司同仁一同討論與完成。

然而現階段管理制度仍處於嘗試摸索期，也是公司成長壯大必經的過程，我們也希望能在公司內部建立起良性的溝通協調機制與組織文化，以重視員工的建議與想法；很多時候常遇到的狀況是無法明確得知面對新制度的實行大家正面與反面的回饋，其實就管理者的角度而言，我們並不擔心問題，問題越多反而應該

高興，表示已經有提出明確的方向待討論與解決，更能減少許多時間成本，同時也提升整體組織的效率。上一個章節已談到理論層面的基礎該如何建立與執行，並搭配不同的方式應用在公司實務層面上，將於下一個章節做更進一步的比較與討論。



表 4-3：目標管理計劃書簡要格式

		目標及達成方式	討論後之目標及方法	衡量指標或方式
請以計劃方式描述	個人目標			
	第一年			
	第二年			
	第三年			

資料來源：本研究整理

除了在績效管理制度將採用新的方法之外，在業務的拓展策略方面也將稍作修正。現階段我們所採用的方式為聘請業務專員開發新客戶與維繫既有客戶之往來，但近期筆者發現業務洽談時會比較顧慮客戶的要求，站在客戶的立場下而損及公司的利益；舉例來說，公司近期保固案件日趨頻繁，這樣的原因可能來自於幫浦為客戶自身操作不當或作業疏失而造成機器於保固內產生損壞或停機，但業務專員為了保持與客戶之間的良好關係，會傾向公司自行吸收維修費用而改以保固送修，使公司增加許多保固送修單而產生損失。這方面我們希望能藉由保固送修案件之數量與業績連動的方式做處理。

一般而言，業務職的員工薪資給付為本俸、津貼加上每個月的業績獎金，然獎金部份就現階段制度而言並不會受到送修案件為保修或保固而影響，但如果公司在計算每個月獎金時納入案件種類做衡量，例如某位業務專員該月份洽談之送修單總共十張，其中有兩張最後經回廠後判定為保固案件，因此我們將以其中八張的金額按一定比例分紅，例如為百分之五，另外兩張則依照前述比例之五成至

八成，也就是百分之二點五到百分之四做為減項，合計後方為該月份之業績獎金，我們希望能藉由制度上的改善使業務專員能在洽談時更以站在公司利益的立場做考量，進而改善公司類似的狀況。

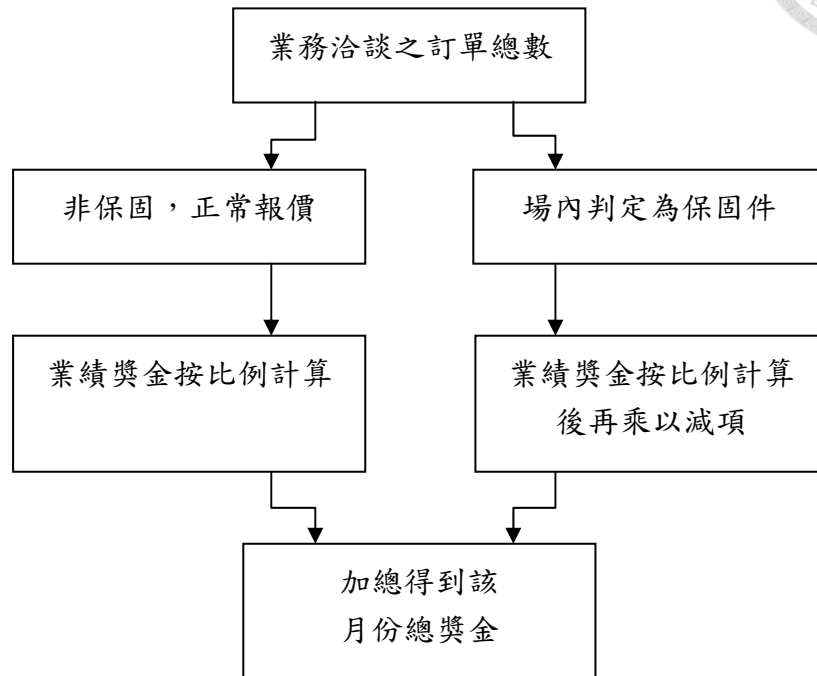


圖 4-4：業績獎金計算方式

## 第五章 研究分析與討論



### 第一節、企業國際化之思考層面

針對現有的管理制度，筆者發現當公司成長到一定規模之後必然會出現一些瓶頸，或者我們應該說這些問題即使不會立刻或直接反應在公司當期或是近幾年獲利及日常營運上，但以長遠的角度或是間接影響的層面而言確實會對公司產生一定程度的威脅，而我們也明白這些問題則有待管理面的方式加以解決；此外，當一個企業走向國際化時，所關心的重要決策不外乎國際企業經營策略和國際企業管理之兩大議題。針對這樣的說法，從落實的角度來思考，國際化無疑是項管理課題。企業是否該走向國際化，將產線或價值鏈中的某些活動移到海外，以及該採用那些形式之結構等，均需要基於經營管理的理論加以精確設計，而並非只用簡單的一個命令或口號就可以達成，因此可想而知，對於一般企業而言主管很少會注意到管理知識的重要性，通常任職主管階級者在於對技術層面的應用與掌握比其他人員熟悉許多，而且對於該部門的運作與流程非常瞭解，因此得以獲得升遷的機會；況且對於大多數的世界性大企業而言，身處於這個全球化的時代，令許多管理者爭先恐後的想去瞭解所屬產業裡有何創新與變革的動力、本質又是如何、對於大環境的瞬息萬變該如何應對才是能提升公司的利益，最重要的是，弄清楚自己要怎麼去管理更為複雜的策略，並且在不斷發生的基礎上繼續經營下去。

在以前的經營環境中，許多臺灣企業的負責人總是將狹小的企業版圖視為疆土，將主管與基層員工之間面對面的溝通與領導視為必然，並且以個人的經驗為真理，而卻未意識到大環境的快速變遷，更重要的是還欠缺國際化的視野，然這些諸多因素都是我們走向國際化企業過程的最大障礙。換言之，在企業國際化的過程中，管理議題確實扮演著很重要的角色，但卻常常被企業主忽略；也就是說，跨國企業的經營一方面要顧及各地區特性的差異，一方面則期望發揮規模化所帶來的效益。一個跨國企業的任务即是把分佈在各地分公司的資源以及員工有效的整合在一起；另一方面，同時也需要加以適當之分化，保存各地特色以滿足各地方的特別需求，並發揮創新的動力。這項兼顧分化與整合的組織設計無疑是一項

重大的工程，且如何於兩者間拿捏適當之均衡點更是一項高超的技術。

組織的整合可以透過兩種不同的途徑，分別是制式的程序與規定，以及抽象的共識與承諾，也就是所謂的企業文化。一般而言，無論是制度的建立或是企業文化的營造都必需付出昂貴的成本與代價；在跨國企業中，這些成本必定將更為昂貴。總觀而論，在整個跨國企業的管理工作中，從策略的制定、組織結構的設計到管理制度與企業文化的塑造，自發現問題到解決問題都脫離不了層級之間的溝通與協調，其邏輯架構和思考模式都和一般企業並無異同，重點在於它需要一股新的外來力量以及跨越國界的野心，才能夠讓跨國企業充滿生命，讓跨國企業中的每個成員都能以公司的立場，以及總公司、分公司整體的觀點作考量。透過使真正多元化的組織擁有合法的多元化個性，管理階層的使命在於創造出一種組織價值的核心，並且讓全體員工共同分享同樣的目標與理想，而這樣的核心價值有足夠的彈性足以應付環境的變動，也能夠以多種的策略能力和其他公司競爭，也說明了在組織內部建立溝通與協調程序之重要性，讓公司能夠管理這種多元性。因此在本章節我們將針對致揚科技以個案方式說明與討論，並建立在理論的基礎上該如何尋求與整合內部管理制度，且希望能在這樣的研討下能加以改善公司內現已存在的問題。(10.Bartlett and Ghoshal, 1992, p.119-p.123)

表 5-1：組織整合的兩種途徑

組織整合的途徑	內容
制定的程序與規定	策略的制定、組織結構的設計到管理制度的建立，企業都必需付出昂貴的成本與代價，尤其是跨國企業，這些花費必定更加昂貴
抽象的共識與承諾	創造出一種組織的核心價值，並且讓全體員工共同分享同樣的目標與理想，更要足以應付環境的變動

資料來源：本研究整理

## 第二節、協調機制之實務應用

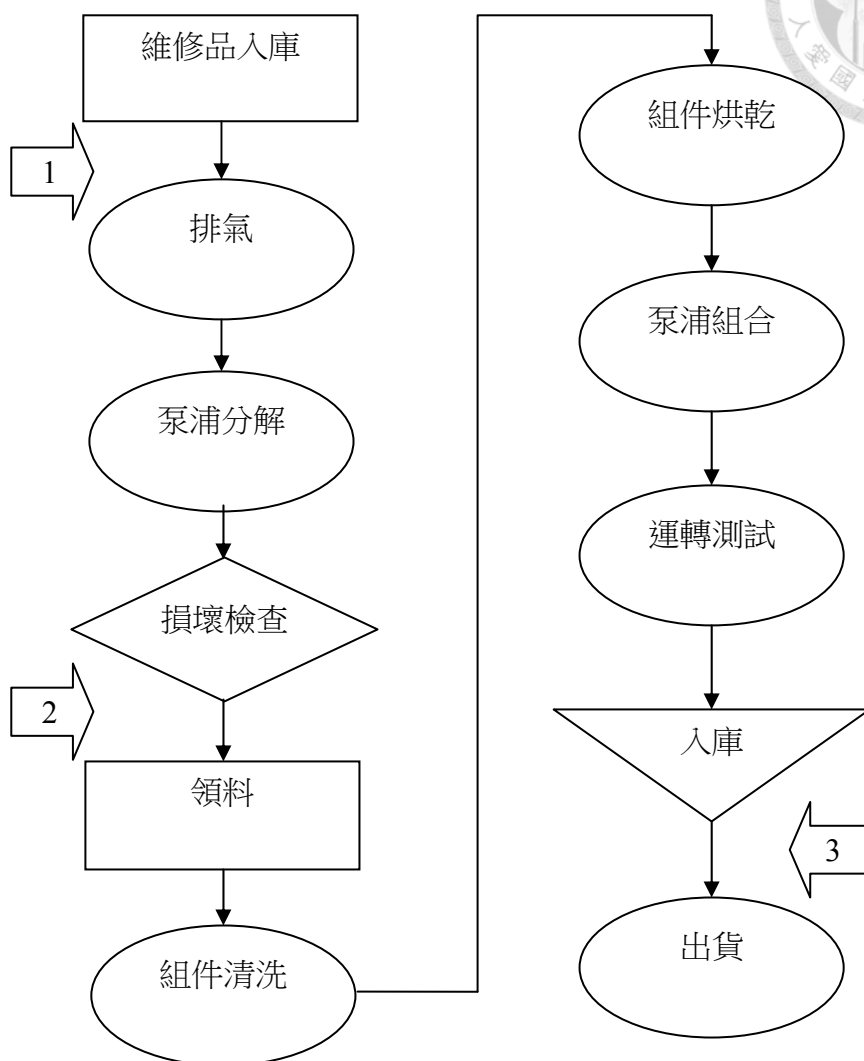


圖 5-1：泵浦維修流程圖

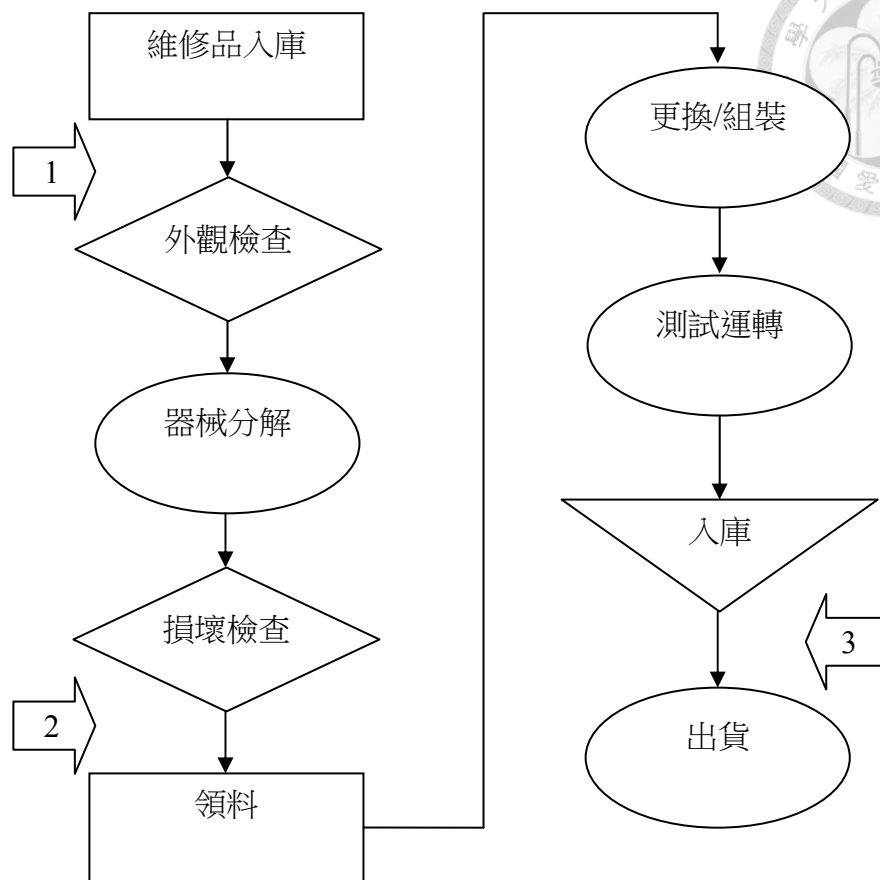


圖 5-2：電子產品維修流程圖

於文獻回顧時我們有談到組織內的溝通協調機制有分為三個主要的方法，分別是中央集權的協調、正式化的協調、社會化的協調。雖然說這些協調方式來自於不同國家、不同背景、不同的文化所演變與發展出來各自適合的管理方式，因此表示各種方式之間並沒有所謂的對錯與好壞之分，而是對於每個不同企業或組織而言之適用與否。個人認為在管理公司內部時所採用之方式比較偏向正式化的協調，也就是當問題發生時我們想方設法整理出各種解決方案，並以事前的觀點選出我們認為最好的方法執行，然而待問題解決之後確定某種方式為最佳時再制定管理辦法，使未來遇到相同問題時便能有一套標準作業流程可以遵循；不過，如果當下所採用的方案並沒有達成預期的結果，我們也會適度做修正，甚至就結果論的觀點出發，整合其他可行方案之優點而發展出另一套更適合、甚至可能是目前最好的方式，並於日後相同情況再次發生時檢驗方法的效率，一再的修正至當下最滿意的程度為止。在這樣的想法下，我們也認為大部分的公司都在成長階段



也是依循此法制定公司之管理規章；另一方面，也會參考別間公司的組織章程或管理辦法，與各部門主管協調與討論後加以修改成適合我們的方法在採納。因此本章將藉由前面所述之管理模式應用至公司泵浦及控制器之標準作業流程之中，探討各個環節之間可能出現之問題並提出解決方案。



針對圖 5-1 和圖 5-2 所示，在泵浦和電子產品的維修流程當中有三個環節可能出現問題，將彙整於下表。

表 5-2：維修流程之問題彙整

分類	內容研討
環節一	從入庫到維修程序，牽涉到倉管與維修部門之間的相互配合
解決方案	當維修品入廠後由倉管編碼，再依照出貨緊急程度安排維修進度與優先順序
協調方式	正式化
環節二	針對毀損或不堪使用的零件做更換，需至庫房領料，因此涉及管理與維修部門之間的配合
解決方案	領取零件必需做登記，避免多領造成額外的成本，使工程師較為謹慎
協調方式	正式化
環節三	完修後入庫，同樣會牽涉到管理與維修部門間的配合
解決方案	依照標準作業程序將幫浦按照廠牌與型號
協調方式	正式化

資料來源：本研究整理

然而在瞭解到各種協調方式以後便可發現，單獨應用其中一種方式於現階段國際性的組織中可能無法面面俱到、發揮管理上的效率，反而是在不同情況下，或是不同層面的問題對應不同的協調方式將會更適用；此外，我們認為這也代表了將不同方式搭配應用的混合式協調方式會更加適合。如同前面所提到，應用不同的協調工具只是對於跨國公司管理者挑戰的一部分，同時也必需決定那些程序最符合組織的需要。由於在組織中建立一套協調工具亦需花費各種成本，因此，應該於事前即有詳細的規劃，以便於瞭解到哪些部分最符合組織的需要。

此外，根據實務上的分析與研究可發現管理者如果把重點放在協調工作的兩個面向上將會很有幫助；首先為各組織間的流通與協調相關，二者則和協調各單位的策略角色相關。以跨國企業而論，想要在互相依賴的據點所組成的複雜整合網路中建立起協調機制，或許是件非常困難的工作，不過在大多數的公司之中，一旦建立起清楚的步驟和強大的系統之後，協調程序就可以在公司中順利的運作。正因為建立協調程序的成本有可能是很高的，所以不管從管理或財務的角度來看，都應該在各方面的成本考量下，以有限的資源去運作。在我們面臨協調財務、人事的資源時將更為困難。分配這些稀有的資源代表著公司重大的策略性抉擇，當然如同前面所提到也包含技術層面的資源，因此必需由總公司的層次來控制。跨國組織擁有許多不同的需求和觀點，它們之中有很多是互相衝突，而且大部分都是變動不居的。在這樣的組織中，只瞭解所有狀況、具有綜觀全盤視界的管理者，才能作重大的決策。例如，資助專案計畫、稀有技術資源的分配、組織技能的配置等。

表 5-3：公司內部問題討論

類別	內容研討
問題一	幫浦、控制器之研發能量與維修技術，以及協調財務、人事資源的流通
解決方案	(一) 技術知識層面我們還是會傾向以中央集權的方式做協調，畢竟公司賴以發展的動能便來自於此，因此在控管上也較為小心謹慎，然而這樣的想法並不表示其他方式不合適，而是以整體成本與

	<p>效益的觀點作考量下將會是最合宜的方式。</p> <p>(二) 在管理技術層面或是相關機密的議題時我們將審慎篩選而非一概讓全體員工獲得相關資訊，尤其是本公司所營業的項目，像是幫浦維修、各種零組件之開發如轉子、基座之資料與元件、設計圖、控制器內部電路版的程式原始碼與修繕等技術，皆屬於公司內部機密，應依照員工對於專案涉及的程度以及職位層級的高低授權所應具備的知識；在此考量下可獲知管理這種資源的流通，最典型且適合的方式是集權式的協調。</p> <p>例如：1.如客戶名單與聯絡資訊、各案件報價等</p> <p>2.關鍵知識僅提供給特定幾位業務相關之 研發或維修工程師</p> <p>(三) 我們在實務上也觀察到中央集權是最被貫徹與運用的協調方式，如同我們所提到，可以發現在每一間公司中，高階的管理階層都必需要保留對重要的資金需求和人事任命的決策權，以及技術知識的傳遞。雖然一般很常見但很少被正式提出來，但這確實代表著高階主管對核心技術資源與投資協定等需要有著最高的決策權力。</p>
<p><b>協調方式</b></p>	<p>中央集權</p>
<p><b>問題二</b></p>	<p>站在管理者的角度而言當然是希望員工能夠認真工作，而不是要我們在一旁策勵或監督時才表現出認真負責的態度，畢竟公司員工有這麼多，主管必定占少數，也不可能隨時隨地待在一旁看著</p>
<p><b>解決方案</b></p>	<p>(一) 在這一方面我們便會希望以歐洲國家所偏好之社會化協調方式管理，用意在於讓全體員工共同擁有與瞭解公司目標與方向所在，在這樣傳達的過程中便能使大家同心齊力的為公司盡心盡力。當然可想而知或許最艱難的工作，是去協調大量的策略和獨家知識的流通，這兩者都是跨國組織的運作所不可缺少的。</p> <p>(二) 這類流通的複雜性和挑戰性，想要透過正式的系統以及標準</p>

	<p>化政策去協調，可謂非常不容易；再加上資訊量非常龐大，內容又繁雜，如果採用中央集權式的協調，背後將會產生龐大的成本，使總公司將無法應付。</p> <p>(三) 為了要確保各國分公司的組織單位能正確分析他們所處於之不同環境，則可以使各地方的管理者對於總公司的目標，以及其他單位之需求與能力，能夠敏銳的察覺出來。為達到這個目標，可以調動相關知識的人員，或是設立組織內部討論區，讓資訊透明的交流，促進各單位間的學習。</p> <p>(四) 適時的對於員工激勵與給予信心，甚至在衡量績效時也納入考量，像是於前面章節我們所談到關於目標管理的方式，加上必需讓全體員工有著相同的理念與方針，我們深信當大家皆有相同一致的努力方向時公司必將能快速的成長，管理者此時也不需要花費太多心思監督，而可以將時間用來思考與規劃未來發展的大方向策略或設計與制定其他管理方面的制度等。</p> <p>(五) 總公司管理階層如果採用社會化來發展各單位的向心力以及創新能力，可謂最恰當的方法，這些精神和能力對於主導單位之重要性所在將無可比擬，而總公司也給地方管理階層大量的自主權和組織架構，也將有助於明瞭與確保各個分公司的動作符合公司整體策略目標和先後順序。</p>
<p><b>協調方式</b></p>	<p>社會化</p>
<p><b>問題三</b></p>	<p>對於一般例行性且制式化的制度而言，例如公司上下班打卡制度、業務補助經費之申請、採購之標準作業流程或是文件的簽呈等</p>
<p><b>解決方案</b></p>	<p>這些方面我們則認為比較適用美國企業所偏好的正式化協調程序，制定一套政策要求大家循著固定的模式作業，雖然如同前面所提到，在制定的過程中透過一次又一次討論的程序必定會花費相當程度的有形和無形的成本，加上剛開始在執行時難免會出現一些反面的聲音，畢竟我們在設計這樣的制度之前很可能有些細節沒有考</p>

	<p>量到，因此一套政策之制定必將花費許多的時間與其他有形和無形的成本，然而換個角度思考，當一切都步上軌道時，單就執行面而言是非常有效率的，這樣的方式也對應前面所提到本公司對於管理辦法的制定，如此一來便可更為方便管理。</p>
<p><b>協調方式</b></p>	<p>正式化</p>

資料來源：本研究整理

由以上論點可以得知，有效的組織協調程序應該是多面向、有彈性的。另一方面，由於分公司根據不同的產品或事業會扮演多種不同的角色，某個分公司在某種產品可能是領導的角色，但對於另一種產品卻可能是擔任執行者，因此在不同的角色將有不同的作為。根據實務上一項重要的發現顯示企業可以、也應該使它們協調組織單位的方法差異化。管理階層應該根據不同任務的本質以及各個單位策略性的角色，而要改變權威集權化、制度正式化以及管理社會化三者之間的比例。

### 第三節、組織績效衡量與評估之指標

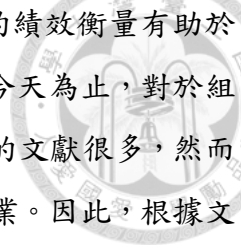
在以上對於組織協調機制之想法與應用付諸實行後，我們也希望能有客觀的指標得以衡量，當公司套用這些政策以後是否有顯著的成長與改善，畢竟營利事業組織中一切活動的終極目標均在於創造利潤，提升組織績效。組織的績效表現反應著一個組織的營運管理成功與否。因此，績效的衡量亦是我們所關注的部分。所謂績效，即企業目標的達成度。對一間公司而言，除了為組織對資源利用之效能與效率做評估以外，對於以往的錯誤做出改善，更進一步指引企業未來的決策方向與資源分配。組織為了有效衡量全面的經營績效，往往必需考慮多重的構面。績效指標就像一把尺，必須同時具備信度與效度才有意義。選擇適當以及具代表性的績效指標，將可確實反應出組織內各個策略與活動存在的價值與必要性，以作為組織一切行為的最高指導原則。然而根據執行目標的結果來進行考核，往往使員工形成莫名的壓力，如同前面所述，管理者當局故意把目標訂的很難，便容易做假，使員工在目標難以完成的狀況下，為了避免受到處罰或希望獲

得獎勵，便會選擇不適當的手段，可能會在進度報告上做一些調整，於是目標管理制度將會變成一種形式、有名無實且失敗的管理方案，不但會破壞上下級的關係，更會造成彼此之間的不信任，甚至會擴大職員的工作不滿足感，這些都是我們在設計衡量績效指標時需要注意的項目；因此，當我們構想目標管理的同時也有必要設計一套相互配合與對應的績效衡量指標，才得以確保管理制度施行的有效性。(2.黃中怡，2002)

表 5-4：組織績效衡量指標

組織績效指標	範例
<p style="text-align: center;">財務績效 <b>Financial Performance</b></p>	<p>資產報酬率、投資報酬率、銷售額報酬率、銷貨收入、現金流量、銷售成長率等</p>
<p style="text-align: center;">營運績效 <b>Operational Performance</b></p>	<p>市場佔有率、產品品質、新產品導入、附加價值率等</p>
<p style="text-align: center;">組織績效 <b>Organizational Performance</b></p>	<p>員工士氣、離職率等</p>

資料來源：本研究整理



組織績效指標之分類請參見表 5-4。因此我們可得知有效的績效衡量有助於評估管理決策走向，不過即便績效衡量是如此重要，但是直到今天為止，對於組織績效之如何衡量卻始終未能得到一致的結論。有關績效衡量的文獻很多，然而由於產業特性不同，造成任何種衡量方式都很難適用於所有產業。因此，根據文獻上所提到，即使沒有統一的指標但仍然可以依據一些準則做判斷，良好的績效評估依據必須符合幾個條件，分別是能夠提供組織在不同環境下執行不同的功能以及營運時的可比較性、應該包括除了生產性指標以外的其他相關範疇、評估準則應該以組織的目標為原則、必須具備正反兩面的衡量、採納各種不同的分析層次以決定衡量標準、可以有效地衡量組織效率的表現以及準則要能符合組織的獨特性（17.Hitt，1979）。

此外，除了傳統文獻所提到的績效指標需符合之條件以外，尚有一個理論說明了關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）的概念，透過對組織內部流程的輸入端、輸出端的關鍵參數進行設置、取樣、計算、分析與衡量流程績效的一種數據化的管理指標，把企業的戰略目標分解為可以操作的工作目標的一種工具，是企業績效管理的基礎，用以協助將組織表現優化，以及規劃願景。關鍵指標符合一個重要的管理基礎，為八二原理，是由一位義大利經濟學家帕累托所提出的原理。在一個企業的價值創造過程中，存在著 80:20 的規律，即百分之二十的骨幹人員創造企業整體百分之八十的價值，而且八二原理在每一位員工身上皆適用，表示八成的工作任務是由兩成的關鍵行為所達成。因此，必需有效掌握兩成的關鍵行為，對之進行分析和衡量；同樣地，考核工作的主要精力要放在關鍵的結果和過程上，便能有效抓住業績評價的重心。因此，我們將配合公司所採行與運用的管理制度並依據上述所提到的準則訂定相關的績效評估標準，希望能藉由這樣的安排下使公司發展出針對個人合適的考核制度（17.Hitt，1979）。

當以上對於關鍵績效指標的觀念有所瞭解之後，應用於實務上便需要加以設計，而最為常見的方法為魚骨圖分析法。魚骨圖方法是一個十分象形的方法，以企業戰略目標為魚頭，層層分解出魚骨；也就是依照公司級的關鍵指標逐步分解到各部門，再由部門分解到各個職位，為依次採用並層層分解，相互為支持的方法，確定各部門、各職位的關鍵績效指標，並用定量或定性的指標將其明確化。

主要步驟之首為明確目標；接著尋找影響因素，集思廣益尋找各個主要因素；下一步按照結果、策略進行邏輯分析，剔除不合理的因素，將相同的因素歸納在一起；最後利用完成之魚骨圖，尋找衡量關鍵因素的指標。



表 5-5：魚骨圖法步驟

魚骨圖法步驟	內容
明確目標	明確魚骨圖的魚頭，需要有一個明確的目標，若無則所有指標都是空談
集思廣益	尋找各個主要影響因素
邏輯分析	利用所建立之魚骨圖，按照結果、策略、短板、板塊進行分析，剔除不合理的因素，並歸納相同的要素
尋找指標	依據以上資料尋找衡量關鍵因素的 KPI

資料來源：本研究整理

另外，確定關鍵績效指標有一個重要的 SMART 原則，為五個英文單字首字母的縮寫，請參見表 5-6。



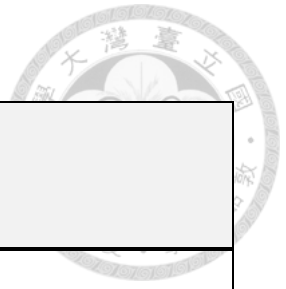
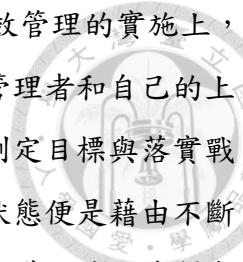


表 5-6：SMART 原則細項說明

SMART 原則	意義
<b>具體</b> <b>Specific</b>	績效考核要明確且具體不籠統訂定
<b>可度量</b> <b>Measurable</b>	代表績效指標是可以數量化或者行為化，並且驗證這些績效指標的數據或者訊息是可以獲得
<b>可實現</b> <b>Attainable</b>	代表績效指標在付出努力的情況下能夠實現，且避免設立過高或過低的目標
<b>關聯性</b> <b>Relevant</b>	代表指標是與上級所訂之目標間具有明確的關聯性，最終與公司目標互相結合
<b>有時限</b> <b>Time Bound</b>	最後為代表注重完成特定期限績效指標

資料來源：本研究整理

另一方面，建立明確和切實可行之指標衡量程序，也可以使部門主管明確瞭解每位同仁的主要責任，更是做好績效管理的關鍵所在。再者，從組織結構的角度來看，這個系統是一個縱向的指標體系；先確定公司層面所關注的指標，再確定部門乃至個人所要承擔的績效壓力，由於整個體系是透過層層分解，將指標扣在個人身上。當然，目標體系本身還是一個溝通與傳遞的體系，然而具體的目標制定同樣還是需要各級管理者之間進行溝通，例如下級管理者有必要參與更高一級目標的制定，由此才能清楚部門在更大的系統中定位之所在，也可以讓上級管理者更明確的針對部門的要求制定出適當且有效的子目標。這樣，透過層層修正



相對應的目標，將確保整體上往正確的方向前進；從具體到績效管理的實施上，制定目標的關鍵還是在於人與人之間的溝通和理解，此時需要管理者和自己的上級、同級、部屬、客戶以及供應上進行全面的溝通；因此，在制定目標與落實戰略的時候，就是一個溝通與協調的過程，而如此的階段性目標狀態便是藉由不斷定義和實現而逐步達成的，這樣的理論與構想更將本文所關注之溝通協調機制與目標設定理論、目標管理之方式環環相扣，其中存在著密不可分的關係，更加以驗證這個方向對公司未來的發展是有幫助的。

除此之外，我們認為僅由內部的管理階層提出問題、開會討論與彙整出解決的方案，其中可能會存在一些盲點，原因在於提議者和執行者皆為同一組人員，因此我們為了確保能夠研擬出更佳的办法與調整目前組織內部的一些問題與環節；並且公司預計將聘請一位外部顧問，希望能以旁觀者的角度觀察與瞭解公司運作的情形，當然我們也會請公司內部負責相關業務的職員配合提供輔佐決策判斷的管理方面資訊，並希望顧問能適時提供一些改善之方向與建議，藉以改善公司內部一直存在卻無法解決、或是從未發現是問題更有待解決的部份。

## 第六章 研究結論與建議



### 第一節、研究結論

本研究以致揚科技為個案之研究對象，前面章節曾敘述到本公司隸屬於半導體相關之產業，並針對公司及其相關之部門主管與組織之配置、總公司與分公司組織及營運策略等做敘述，同時也對於公司內部管理方面的問題做探討與分析。

由於我們以臺灣為總公司所在，因此受政治環境對於國際化及組織策略的限制頗多，然而相信這些因素將隨著兩岸間關係的改善便可逐步化解。近幾年來，政府更將自由化與國際化視為基本之經濟政策，很多企業便開始向國際移動。尤其就現階段而言，國內的勞工成本與土地價格以漲多見長，以及加入 WTO 以後各國之關稅及租稅障礙會依照協議逐年調降，甚至達到零關稅，在這樣的趨勢下，自由貿易將會更為徹底，對於跨國企業的影響將日漸擴大，產業外移的現象更為明顯。建立在這樣的基礎上是否會使這些國際企業的策略有所改變，或是因應大環境的改變而發展出新的管理方式、混合式協調機制等將會是未來的發展重點。

本文從研究動機與目的出發，依序探討：

- (一) 幫浦技術
- (二) 跨國企業之定義與特性
- (三) 公司現行採用之管理方式
- (四) 問題討論和解決方案
- (五) 事後評估績效之衡量指標

其中，談到溝通協調機制共分為三個主要的方法，分別是

- (一) 中央集權的協調
- (二) 正式化的協調
- (三) 社會化的協調

然而，各種方式之間並沒有所謂的好壞之分，是對於每個不同企業或組織而言之

適用與否。個人認為在管理公司內部時所採用之方式比較偏向正式化的協調，也就是當問題發生時我們整理出各種解決方案，待問題解決之後確定某種方式為最佳時再制定管理辦法，使未來遇到相同問題時便能有一套標準作業流程可以遵循；原因在於

- (一) 大部分的公司成長階段也是依循此法制定公司之管理規章
- (二) 參考別間公司的組織章程或管理辦法，與各部門主管協調與討論後加以修改成適合我們的方法在

然而在瞭解到各種協調方式以後便可得知，

- (一) 在不同情況下，或是不同層面的問題對應不同的協調方式將會更適用
- (二) 將不同方式搭配應用的混合式協調方式會更加適合
- (三) 有效的組織協調程序應該是多面向、有彈性的

如同前面所提到，應用不同的協調工具只是對於跨國公司管理者挑戰的一部分，同時也必需決定那些程序最符合組織的需要。由於在組織中建立一套協調工具亦需花費各種成本；因此，應該於事前即有詳細的規劃，以便於瞭解到哪些部分最符合組織的需要。

在歷史上的各個階段裡，跨國企業常受到貿易障礙的起落而影響公司整體營運表現，包含：

- (一) 關稅額度的高低
- (二) 其他非關稅層面的因素

例如：配額、進口許可證、行政指導、外匯管制、進口保證金、  
國家標準與海關估價等

- (三) 幣值一再變動
- (四) 技術改革
- (五) 客戶的需求與偏好也不停的在改變

這樣的現象就如同對於國際企業最有經驗的管理者曾提到過，在很多的情況下，唯一不變的事實就是無時無刻都在改變，甚至這些變化的程度可能還要再加上隨

著每一次的改變，工作又會變得更加複雜。因此，依照這些組織能力適性發展，將會是企業成功的重要關鍵。企業是否有投入充分的資源帶領企業邁向國際化組織也會是競爭日益激烈的國際市場中，分辨成功與失敗的關鍵所在。此外，由於不停的改變以及複雜的外在環境影響力，使得很多公司發生了同等重要的內在變化，而藉以得到成長的動力。

另一方面，由於分公司根據不同的產品或事業會扮演多種不同的角色，某個分公司在某種產品可能是領導的角色，但對於別種產品卻可能是擔任執行者，因此在不同的角色將有不同的作為。根據實務上一項重要的發現顯示企業可以、也應該使它們協調組織單位的方法差異化。管理階層應該根據不同任務的本質以及各個單位策略性的角色，而要改變權威集權化、制度正式化以及管理社會化三者之間的比例。

此外，建立明確和切實可行之指標衡量程序，也可以使部門主管明確瞭解每位同仁的主要責任，更是做好績效管理的關鍵所在。再者，從組織結構的角度來看，這個系統是一個縱向的指標體系，依序為

- (一) 先確定公司層面所關注的指標
- (二) 再確定部門乃至個人所要承擔的績效壓力
- (三) 整個體系是透過層層分解，將指標扣在個人身上。

當然，目標體系本身還是一個溝通與傳遞的體系，然而具體的目標制定同樣還是需要各級管理者之間進行溝通，舉例來說：

- 下級管理者有必要參與更高一級目標的制定，由此才能清楚部門在更大的系統中定位之所在，也可以讓上級管理者更明確的針對部門的要求制定出適當且有效的子目標
- 透過層層修正相對應的目標，將確保整體上往正確的方向前進
- 從具體到績效管理的實施上，制定目標的關鍵還是在於人與人之間的溝通和理解需要管理者和自己的上級、同級、部屬、客戶以及供應上進行全面的溝通

在制定目標與落實戰略的時候，就是一個溝通與協調的過程，而如此的階段性目標狀態便是藉由不斷定義和實現而逐步達成的，這樣的更將本文所關注之溝通協調機制與目標設定理論、目標管理之方式環環相扣，驗證整個過程之重要性所在。



## 第二節、未來研究方向與建議

我們前面曾說明到公司目前的管理制度和問題的解決方案，以及跨國企業可能面臨之危機與溝通協調方式，如同第四章談到公司管理辦法的思考觀點與設立流程、業務專員洽談公務時立場的調整與修正，以及第五章提到對於不同的議題採用不同的協調方式去做管理，涵蓋以下三個層面：

- (一) 針對知識與技術層面將以中央集權的方式管理
- (二) 管理公司員工的努力方向與員工士氣將採用社會化方式作協調
- (三) 最後在公司制式化的制度方面將藉由正式化方式做處理

我們相信在公司內部所存在的問題不太可能只仰賴特定一種型態的協調方式做處理與解決，加上就現階段臺灣各個企業的性質與國際化程度以及國內對於國際化政策之實行，公司內部的溝通與協調將無法如同早期企業之單純，因此在針對不同議題與面向時將採用不同的方式配合，藉以整合出最恰當的方式做應用；當然，得到這樣的結論之基礎是建立在以個案的方式討論致揚科技的發展過程所面臨到的問題，表示不一定完全適用於其他產業或公司，因此在應用時需要做適當的調整與修正。

另一方面，本研究並未觸及到以下幾點：

- (一) 任何與組織相關的企業文化以及外在環境對公司的衝擊，
- (二) 在臺灣之國際化程度日益提升的情況下以及和中國所簽屬的兩岸經濟合作架構協議的內容之生效是否，於策略上應該將之視為國內市場，而在這樣的情況下，跨國公司的組織策略恐將會完全改變
- (三) 臺灣總部、香港、新加坡、南韓和日本之分公司間的關係將會如何巧妙地改變也會是我們所關注的議題，原因在於分公司所在地的發展情況將間接

## 影響總公司的情形

因此，筆者認為這些將會是關係到本公司未來十年之間的所面臨的問題，將會是未來的研究方向與議題要去探討和考量的部分，相信藉由更為縝密的思考下必能尋求更適合的理論做應用的基礎。再者，公司所屬的產業有其優勢存在，但是在發揮優勢的同時亦需克服專利權相關的問題，加上在管理層面執行組織整合與業務拓展的規劃，並且藉由外部顧問提供意見讓我們去瞭解一些原本沒有注意的細節，使公司能將這樣的產業優勢轉換成永續經營的動能，這也是我們以長遠的角度而言所要向前邁進的最終目標。



## 參考文獻



1. 莊正民、朱文儀、黃延聰 (2001)，制度環境、任務環境、組織型態與協調機制—越南台商的實證研究，管理評論 20(3)，pp.123-151
2. 黃中怡 (2002)，策略性人力資源管理—組織策略、人力資源策略、人資部門涉入程度、核心競爭力、國家文化與組織績效之關聯，國立成功大學國際企業研究所碩士論文
3. 蘇青森 (2003)，〈真空技術精華〉，臺北，五南圖書
4. 廖文忠 (2003)，跨國工程公司之組織策略與公司治理—中鼎工程公司個案研究，國立臺灣大學國際企業學系碩士論文
5. 盧素涵 (2009)，2008 年我國真空幫浦市場概況，金屬中心產業研究組出版
6. 盧素涵 (2011)，2010 年我國真空幫浦市場概況，金屬中心產業研究組出版
7. 蔡鴻志 (1999)，渦輪分子真空幫浦葉片設計參數分析，國立中山大學機械工程學系研究所碩士論文
8. 郭宗榮 (2000)，渦輪分子真空幫浦葉片幾何之研究，國立中山大學機械工程學系研究所碩士論文
9. 陳本何 (2003)，葉片真空幫浦之研究，國立台北科技大學碩士論文
10. Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders*, 李宛蓉譯，〈無國界管理—全球化競爭下的新管理處方〉，臺北：遠流，民國 81 年
11. Abegglen, J. C. *The Japanese Organization: Aspects of Its Social Organization*. New York: Free Press, 1958
12. Allen, T. J. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, Ma: MIT Press, 1977
13. Andrews, K. *The Concept of Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1980
14. Aldrich, H. E. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979
15. Bain, J. *Industrial Organization*. New York: Wiley, 1959
16. Baliga, B. R, and A. M. Jaeger. "Multinational Corporations: Control Systems



and Delegation Issues.”Journal of International Business Studies, Fall(1984): 25-40

17. Hitt, G., “A Stimulateous Equation Analysis of the Structure and Performance of the United States Petrolrum Refining Industry,” Journal of Industrial Economics, Vol. 28, 1979, pp.3-49
18. Ghoshal (1987), ”Global Strategy: An Organizing Framework”, SMJ, 8, 425-440
19. Bartlett and Ghoshal, 1989, Managing Across Borders: The Transnational Boarders: The Transnational Solution. Havard Business School Press.
20. Bartlett and Ghoshal (1986),”Tap Your Subsidiaries for Global reach”, Havard Business Review, 64(6): 87-94
21. Bartlett and Ghoshal (1987), “Managing Across Borders: New Strategic Requirements”, Sloan Management Review, Summer: 7-17
22. Bartlett and Ghoshal (1987), Managing Across Borders: New Organizational Responses”, Sloan Management Review, Summer: 43-53
23. Ouchi (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”, Management Science (MS), 25: 833-848
24. Jarillo and Martinez (1990), “Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations”, SMJ 11(7): 501-512
25. Martinez and Jarillo (1989), “The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations”, JIBS, 20:489-515
26. Nohria and Ghoshal, 1997, The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
27. Ghoshal and Nohria (1989), “Internal Differentiation within Multinational Corporations”, SMJ, 10:323-337
28. Ghoshal and Nohria (1989), “Internal Differentiation within Multinational Corporations”, SMJ, 10:323-337
29. Gatignon and Anseron (1988), “The Multinational Corporation’s Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Emperical Test of a Transaction Cost Explanation”, Journal of Law, Economics and Organization 4(Fall): 305-336

30. Birkinshaw and Lingblad (2005), "Intrafirm Competition Charter Evolution in the Multibusiness Firm", *Organization Science*, 16(6): 674-686
31. Ghoshal, Korine, and Szulanski (1994), "Interunit Communication in Multinational Corporations", *Management Science*, 40(1): 96-110

