



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

母公司供應鏈體系下子公司 ERP 系統模式選擇：

艾琳農坊個案研究

Subsidiary ERP System Model Selection within the Parent

Company Supply Chain Framework:

A Case Study of Eileen's Farm

王亞青

Ya-Ching Wang

指導教授：曾智揚 博士

謝昇峯 博士

Advisor : Chih-Yang Tseng, Ph.D.

Sheng-Feng Hsieh, Ph.D.

中華民國 114 年 9 月

September 2025

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書



母公司供應鏈體系下子公司 ERP 系統模式選擇：

艾琳農坊個案研究

Subsidiary ERP System Model Selection within the Parent
Company Supply Chain Framework:
A Case Study of Eileen's Farm

本論文係 王亞青 君（學號 P12744010）在國立臺灣大學
管理學院碩士在職專班會計與管理決策組完成之碩士學位論
文，於民國一一四年九月二十二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：

謝思峰

（指導教授）

曾智揚

（指導教授）

余峻瑜

吳淑鈴

系主任、所長：

廖珮真

致謝



在這論文準備的過程，首先要感謝我的主要指導教授曾智揚老師，和共同指導教授謝昇峯老師。從修習曾老師的管理會計開始，就感受到曾老師是位非常認真的老師，能用風趣又淺顯易懂的方式讓大家了解艱澀的課題。在這準備論文過程中更領受到老師的用心良苦：先思考如何對學生有幫助，再提供引導和意見。在曾老師的指導下，我將創業時期所採用 ERP 的經驗做了完整的回顧，運用理論架構將過去的決策系統性地分析，在這過程讓我獲得許多的啟發，能有這樣的成果很開心；而謝昇峯老師的指導，更清晰地讓我了解如何用科技來協助公司，從 ERP 系統延伸到 RPA，是寫論文的另一大收穫。

另外我要感謝我的同門，EMBA 籃球社社長，也是 112A 同班同學何國輝，他論文完成進度超前我們這些一起寫論文的夥伴，但他耐心等待並不時關心，還同步分享所獲得的資訊和論文準備要領，確認大家可以一起出發也一起到達，真的是隊長風範。

離開學校多年後再度踏入校園的這 2 年多 EMBA 學習生涯，我的獲得超出所想，真是一段豐富而美好的時光。這一切我想除了感謝老師們的教導，其它最要感謝的是我 112A 的好同學們。我從同學身上的學習，不只是課業、專業、還有處世、和生活上的點滴，我們這群同學共同經歷了啦啦隊比賽奪冠、泳渡日月潭、自行車環台、全國 EMBA 馬拉松賽、校園馬拉松賽、羽球活力賽、無數次的數位小旅行，獲得如同高中、大學時期真摯且珍貴的友誼，所有在此階段獲得的，都將成為我的人生下半場的養份。再次感謝陪同我走過這難忘時光的每一位師長和同學們。

王亞青 謹識

于臺大管理學院

民國 114 年 9 月

中文摘要



在全球化競爭與數位轉型浪潮下，企業資源規劃系統（Enterprise Resource Planning, ERP）已成為企業提升營運效率與整合內外部資源的核心工具。對於具有供應鏈關係的家族企業而言，母公司與子公司在 ERP 系統導入與選擇上，往往需要兼顧組織控制、營運效率以及供應鏈協同等多重考量。本研究以桂冠實業旗下之艾琳農坊為研究對象，探討母公司供應鏈體系下子公司 ERP 系統模式的選擇與整合策略。

研究首先回顧 ERP 導入相關文獻，並特別聚焦於家族企業及母子公司間的供應鏈互動模式。接著，透過質性研究方法，蒐集母公司桂冠實業與子公司艾琳農坊的訪談資料、內部文件與系統評估紀錄，分析不同 ERP 策略在功能適配性、成本效益、供應鏈協同與組織治理上的差異。研究結果顯示：當母子公司供應鏈連結程度較高時，子公司 ERP 系統若能與母公司主系統保持高度整合，有助於資訊透明化與流程協同；然而，若子公司營運模式具獨特性，則需兼顧自主性與彈性，以避免過度依賴母公司系統而影響營運效率。

本研究的主要貢獻在於提出一個兼顧「母公司控制」與「子公司彈性」的 ERP 選型思維框架，並對具有供應鏈關係之母子公司提供三點建議：第一，ERP 系統選擇應考量供應鏈涉入深度與資訊共享需求；第二，母公司應適度提供技術支援與導入資源，以降低子公司轉換成本；第三，在實務操作中可透過分階段導入與彈性模組設計，兼顧系統一致性與業務靈活性。

最後，本研究亦指出其限制，包括僅以單一案例進行分析，以及研究期間 ERP 市場環境的變動，可能影響結論之普遍性。未來研究可延伸至跨產業或跨國家之母子公司，進一步驗證 ERP 整合策略的適用性與長期成效。

關鍵字：企業資源規劃（ERP）、供應鏈管理、母子公司關係、家族企業、系統整合、
案例研究

THESIS ABSTRACT
ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION-MAKING
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Ya-Ching Wang

MONTH/YEAR : September 2025

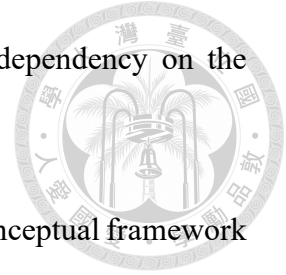
ADVISER : Chih-Yang Tseng, Ph.D., Sheng-Feng Hsieh, Ph.D.

**TITLE : Subsidiary ERP System Model Selection within the Parent Company
Supply Chain Framework: A Case Study of Eileen's Farm.**

In the context of globalization and digital transformation, Enterprise Resource Planning (ERP) systems have become a core tool for enterprises to enhance operational efficiency and integrate internal and external resources. For family-owned enterprises with supply chain linkages, the selection and implementation of ERP systems between parent companies and subsidiaries must balance organizational control, operational efficiency, and supply chain collaboration. This study examines Eileen's Farm, a subsidiary of Laurel Corporation, to explore ERP system model selection and integration strategies within the parent company's supply chain framework.

The study first reviews the relevant literature on ERP implementation, with a particular focus on family businesses and the interaction patterns between parent and subsidiary companies. Using a qualitative case study approach, data were collected from interviews, internal documents, and system evaluation records of Laurel Corporation and Eileen's Farm. The analysis compares different ERP system strategies in terms of functional suitability, cost-effectiveness, supply chain collaboration, and organizational governance. The findings suggest that when the supply chain linkage between parent and subsidiary companies is strong, a subsidiary ERP system that maintains high integration with the parent company's core system facilitates information transparency and process coordination. However, when a subsidiary's operations exhibit unique characteristics,

autonomy and flexibility should be preserved to avoid excessive dependency on the parent company's system, which could undermine efficiency.



The primary contribution of this study is the development of a conceptual framework for ERP selection that balances “parent company control” with “subsidiary flexibility.” It also offers three recommendations for enterprises with supply chain relationships: (1) ERP system selection should consider the depth of supply chain involvement and information-sharing needs; (2) parent companies should provide appropriate technical support and resources to reduce subsidiaries’ transition costs; and (3) phased implementation and modular system design can help reconcile system consistency with operational flexibility.

Finally, this study acknowledges its limitations, including its reliance on a single case and the potential influence of changes in the ERP market environment on the generalizability of the findings. Future research could extend to cross-industry or cross-national parent-subsidiary contexts to further validate the applicability and long-term effectiveness of ERP integration strategies.

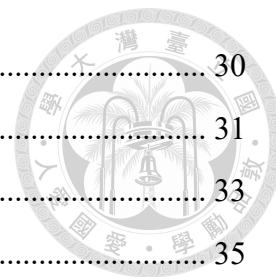
Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), supply chain management, parent-subsidiary relationship, family business, system integration, case study

目次



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	III
THESIS ABSTRACT	IV
目次	VI
圖次	VIII
表次	IX
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	1
1.3 研究問題	2
1.4 研究方法	2
1.5 研究架構與流程	3
第二章 文獻探討	4
2.1 ERP 系統概述	4
2.2 ERP 系統的選擇與導入成功關鍵	5
2.3 集團企業與母子公司架構下的 ERP 部署策略	7
2.4 家族企業特性與其對 ERP 選擇的影響	9
2.5 主要文獻回顧：母子公司 ERP 部署策略之典範探討	10
2.6 文獻整合與本研究定位	13
第三章 個案背景	15
3.1 產業概況	15
3.2 艾琳農坊簡介	17
3.3 艾琳農坊與母公司桂冠實業間之供應鏈與資訊整合關係	22
3.4 三套 ERP 之比較與評估（2016 年情境）	23
第四章 分析與討論	26
4.1 策略一：分離的 ERP 系統	26
4.2 策略二：不同廠牌的開放式 ERP	28

4.3 策略三：同類型的開放式 ERP 系統.....	30
4.4 策略四：共享的 ERP 系統.....	31
4.5 家族企業 ERP 使用分析考量.....	33
4.6 策略與自主性、綜效、一致性交叉比較.....	35
第五章 結論與建議.....	38
5.1 研究主要發現.....	38
5.2 對具有供應鏈關係之母子公司 ERP 整合策略之管理建議.....	38
5.3 對 ERP 導入與整合過程之實務建議.....	39
5.4 研究限制與未來研究方向.....	40
參考文獻.....	41
附錄.....	43





圖次

圖 2-1 : 四種 ERP 系統策略圖	11
圖 2-2 : 各策略效益的連續分布	12
圖 3-1 : 食品業上中下游流程圖	15
圖 3-2 : 台灣冷凍食品產業地圖	16
圖 3-3 : 艾琳農坊 Logo & 品牌理念	18
圖 3-4 : 艾琳農坊品牌 DM	19
圖 3-5 : 艾琳農坊中秋禮盒 DM	19
圖 3-6 : 艾琳農坊 Facebook 歷史貼文	20
圖 3-7 : 艾琳農坊於 KPMG Kcafe 舉辦試吃會	20
圖 3-8 : 新光三越百貨超市艾琳農坊貨架陳列	21
圖 3-9 : 艾琳農坊 Facebook 官方粉絲頁	21
圖 3-10 : 艾琳農坊會員社群活動-艾琳實作趣	22
圖 4-1 : 策略一：分離的 ERP 系統	27
圖 4-2 : 策略二：不同廠牌的開放式 ERP	29
圖 4-3 : 策略三：同類型的開放式 ERP 系統	31
圖 4-4 : 策略四：共享的 ERP 系統	32

表次

表 2-1：ERP 導入比較表(中大型企業 v.s 中小企業).....	7
表 2-2：自主性效益 vs. 綜效／一致性效益說明	12
表 3-1：三家 ERP 系統（Oracle、正航、鼎新）特色比較.....	24
表 3-2：三家 ERP 系統（Oracle、正航、鼎新）系統評分表.....	25
表 4-1：艾琳農坊基本資料表（2013 年）	27
表 4-2：一般企業 V.S 家族企業 ERP 選擇考量比較表	34
表 4-3：四種策略 v.s 自主性、綜效性、一致性比較表.....	37





第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著全球競爭環境日益激烈，企業在追求效率與創新的同時，也需強化供應鏈整合能力。ERP（Enterprise Resource Planning，企業資源規劃）系統，已成為企業提升資訊透明度、流程標準化與跨部門協同的重要工具。然而，對於集團架構下之母子公司而言，ERP 系統導入與選擇並非單純的技術問題，而涉及治理模式、供應鏈角色分工與跨公司協同需求。

特別是在食品產業中，產品週期短、食安法規嚴格、冷鏈要求高，使得供應鏈協作的即時性與正確性更顯關鍵。若母子公司間存在供應鏈關係，ERP 系統之整合與協同程度，將直接影響營運韌性與市場競爭力。此外，家族企業因具備獨特的決策文化與長期經營導向，其在 ERP 導入上更須兼顧資訊透明度、世代傳承與家族和諧。

以艾琳農坊與其母公司桂冠實業為例，母子公司之間存在高度的供應鏈關聯，ERP 系統的選擇與整合策略，不僅影響內部營運效率，更牽動整體集團的通路布局與市場反應能力。因此，本研究希望透過該案例，探討具有供應鏈關係之母子公司，在 ERP 選型與部署上的關鍵考量與策略選擇。

1.2 研究目的

本研究旨在探討母子公司在存在供應鏈關係下的 ERP 系統策略選擇，特別關注以下三個目標：

1. 分析母子公司之間供應鏈連結程度與母公司支援和業態特徵，如何影響 ERP 策略走向。
2. 探討家族企業特性對 ERP 導入與整合過程的影響，特別是在資訊透明度與長期經營導向上的考量。

3. 透過艾琳農坊案例，歸納母子公司在不同 ERP 策略下的優劣與適配性，提出實務管理建議。



1.3 研究問題

為達成上述目的，本研究設計以下研究問題：

1. 在母子公司存在供應鏈關係的情境下，ERP 系統之策略選擇會受到哪些主要因素影響？
2. 不同 ERP 策略（分離、開放式、同類型、共享）在自主性、綜效性與一致性上，對母子公司營運有何差異？
3. 家族企業在 ERP 導入與整合過程中，會面臨哪些特殊挑戰與管理考量？

1.4 研究方法

本研究採用質性研究方法，以個案研究為主要方式，蒐集艾琳農坊與桂冠實業之相關資料，並結合次級資料（文獻、公開資料、公司檔案）進行分析。

研究步驟如下：

1. **文獻探討：**回顧 ERP 系統之功能、導入關鍵成功因素、集團架構下的部署策略及家族企業治理特性，建立理論基礎。
2. **個案蒐集：**蒐集艾琳農坊與桂冠實業之公司資料、系統導入歷程與供應鏈協同模式。
3. **個案分析：**依據 Haug 等人 (2020) 所提出之母子公司 ERP 策略分類模型，分析不同策略情境下之優缺點。
4. **結論與建議：**歸納研究發現，提出對學術研究與企業實務之貢獻。



1.5 研究架構與流程

本研究整體研究架構如下：

第一章 緒論：說明研究背景、動機、目的、問題、方法與架構。

第二章 文獻探討：回顧 ERP 系統功能、導入關鍵成功因素、集團企業下之 ERP 部署策略及家族企業特性。

第三章 個案背景：介紹食品產業情境、艾琳農坊與母公司桂冠背景、母子公司之供應鏈關係、ERP 評估歷程。

第四章 分析與討論：依據四種 ERP 策略，分析艾琳農坊與桂冠在不同情境下的策略選擇與影響，以及家族企業的屬性是否影響它們的 ERP 系統選擇。

第五章 結論與建議：歸納研究主要發現，提出對母子公司 ERP 整合策略與實務推行之建議，並說明研究限制與未來方向。

研究流程示意如下：

文獻探討 → 個案蒐集 → 個案分析 → 結論與建議。

第二章 文獻探討

本篇論文主要探究家族企業中的母子公司互為供應鏈時，在選擇 ERP 系統時，是否較一般公司需考慮更多的因素，以及這些因素會如何影響 ERP 系統的評估。



2.1 ERP 系統概述

2.1.1 ERP 定義與功能

ERP 是英文 (Enterprise Resource Planing) 企業資源規劃的英文簡稱。ERP 領導廠商 SAP 在他的官網對 ERP 的說明為它是一套軟體系統，協助組織透過統一的活動檢視精簡核心企業流程，包括財務、人力資源、製造、供應鏈、銷售和採購，並提供單一事實來源。另一家廠商 Oracle 則說：企業資源規劃 (ERP) 是指組織用以管理日常業務活動的一種軟體，例如會計、採購、專案管理、風險管理與合規以及供應鏈運作。它將多項業務流程結合在一起，實現各個流程間的資料流。ERP 系統收集來自多個來源的組織共用交易資料，避免了資料重複，並透過單一事實來源提供資料完整性。

2.1.2 ERP 在企業中的角色與效益

ERP 系統的功能非常廣泛，涵蓋了企業運營的各個方面，主要功能包括：

1. **財務會計**：管理企業的財務數據、會計報表、預算等。
2. **供應鏈管理**：管理從採購到交付的整個供應鏈流程，包括庫存管理、物流等。
3. **人力資源管理**：管理員工信息、薪資福利、招聘、培訓等。
4. **客戶關係管理**：管理客戶信息、銷售活動、客戶服務等。
5. **製造管理**：管理生產流程、物料需求、生產排程等。



ERP 對企業的效益，可以從營運和資訊整合兩方面來分析：

在營運層面，ERP 協助企業提升部門間協作效率與準確性。因 ERP 提供企業標準化流程的架構，透過統一的數據平台連結採購、生產、銷售、庫存、財務與人力資源等功能模組，消除部門間的資訊孤島（information silos），提升作業效率與資源配置能力。這種流程整合使企業能夠在供應鏈管理、客戶訂單處理與成本控制等方面實現更高的協作效率與準確性。

在資訊整合方面，ERP 協助讓資料透明與降低資料重工與錯誤率。因為 ERP 系統以單一資料庫為基礎，能確保企業內部所有系統與人員都使用一致且即時的資訊來源。這不僅提高資料透明度，也降低資料重工與錯誤率。資訊整合也可強化跨部門的協作作業，並有助於企業追蹤績效指標（KPI）、進行預測性分析與即時監控（real-time monitoring）。

此外，許多學者（如 Klaus et al., 2000；Gupta, 2000）指出，ERP 系統的導入對企業組織結構與決策文化亦有深遠影響。系統性的資訊整合與流程標準化，促使企業內部朝向資料驅動（data-driven）與流程導向（process-oriented）的管理模式發展，有利於提升組織韌性與對外部環境變化的應變能力。

然而，ERP 系統的價值實現並非一蹴可幾。其成效往往依賴於企業對流程再造（Business Process Reengineering）、使用者訓練、組織變革管理及高階主管支持等因素的投入。未經充分規劃與管理的 ERP 導入可能導致資源浪費，甚至影響既有作業流程的穩定性。

2.2 ERP 系統的選擇與導入成功關鍵

2.2.1 ERP 系統評估與選擇準則

企業在進行 ERP 系統選擇時，需從多面向評估其整體適配性與長期效益。首先，系統功能是否符合企業營運流程需求是最基本的考量，尤其在標準化流程與彈性作業間需取得平衡（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

此外，整體成本（Total Cost of Ownership, TCO）亦為關鍵，包括初期導入費用與後續維護、訓練、升級等支出（Nah & Delgado, 2006）。對於資源較為有限的企業，成本控管尤其重要（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。）。

另一重要準則為供應商的專業支援能力與市場信譽。具備產業導入經驗的ERP供應商，能提供更具有針對性的導入建議與後續技術支援，有助於降低實施風險（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。系統未來可擴充性與相容性也需納入考量，以確保企業成長過程中能靈活擴展，不致頻繁更換系統而造成額外成本與中斷風險（Huang & Palvia, 2001）。

2.2.2 ERP 導入成功關鍵因素

ERP 導入成敗往往不只取決於技術本身，更與組織內部的配合度與管理能力密切相關。文獻指出，高階主管的明確支持與參與是導入成功的核心因素之一（Somers & Nelson, 2001），其能夠有效整合跨部門資源並推動組織變革。其次，內部溝通與變革管理機制的設計也至關重要，可協助減輕員工對新系統的不安與抗拒（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

此外，使用者的教育與訓練為實務操作能否順利展開的先決條件。透過適當的課程與持續的操作指導，可提升員工對系統的接受度與熟練度（Shang & Seddon, 2000）。系統導入過程中，專案管理能力與外部顧問之經驗亦不可忽視，其可協助企業有效規劃時程、監控進度、並即時解決導入過程中所遇問題（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

在 ERP 導入實務中，企業規模的不同會直接影響其系統選擇與導入策略。中大型企業通常擁有較多資源與較複雜的作業流程，導入系統需涵蓋多據點、跨部門整合與多層級的管理需求，故傾向選擇如 SAP、Oracle 等大型 ERP 系統，並搭配顧問公司進行系統導入與流程再造（Huang & Palvia, 2001；Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

反觀中小企業在資源、人力與導入預算方面相對有限，傾向選擇模組化、操作簡便且實施成本較低的本地 ERP 產品，例如鼎新、正航等（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。其導入流程相對單純，但也面臨較高的外部依賴性與內部 IT 資源不足等挑戰。儘管企業規模不同，成功導入的共通關鍵仍在於：清晰的導入目標、管理階層的支持、以及全體成員的參與與適應能力（Somers & Nelson, 2001）。中大型企業與中小企業 ERP 導入比較見下表 2-1。

表 2-1：ERP 導入比較表(中大型企業 v.s 中小企業)

比較面向	中大型企業	中小企業
資源投入	預算充足，可投入完整專案團隊與顧問支援	資源有限，較常採用模組化導入
組織結構與流程複雜度	結構多層、流程跨部門與多據點，需整合性高	組織扁平，流程單純，導入簡便
系統可擴充性需求	高，需支援多語系、多幣別、跨國營運與子公司整合	以當地營運為主，可擴充性需求較低
決策模式	決策制度化，通常經過 CIO/IT 部門與多方評估流程	決策集中於創辦人或總經理，速度快但缺乏正式評估
對顧問與供應商依賴	與大型 SI 或顧問公司合作，偏好全球型系統	倚賴在地供應商與小型顧問，偏好具產業經驗之低成本解決方案

資料來源：本研究整理

2.3 集團企業與母子公司架構下的 ERP 部署策略

當母子公司互為供應商與客戶關係時，資訊整合的需求更為迫切。相較於單一企業，集團架構下的 ERP 導入需考量更複雜的跨公司流程與治理結構（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

首先，系統架構的選擇往往在「單一系統(single instance)」與「雙層 ERP(two-tier ERP)」之間取捨。單一系統能提供統一數據標準與即時資訊整合，有利於集團層級之集中管理與決策支持（Haug et al., 2009）。然而，對於業務模式、法規環境

與語言文化均有差異的跨國或多元業務子公司而言，單一系統可能限制其在地營運彈性，導致流程調整困難與導入阻力（Huang & Palvia, 2001）。

因此，部分集團選擇「雙層 ERP」策略，即母公司導入一套標準化的大型 ERP 系統（如 SAP、Oracle），而子公司則可依自身需求選擇成本較低、操作靈活的地區性系統，如鼎新、正航等，再透過中介平台或資料同步機制進行資料交換，不僅保留子公司的營運彈性，也維持母公司對集團資訊的掌控能力（Haug, Pedersen, & Arlbjörn, 2009）

在母公司與子公司系統選擇的權衡上，標準化或在地化的議論始終存在。母公司傾向追求系統的一致性與集團層級資料可見性，以提升管理效率與風險控管能力；但子公司則重視系統對地區市場的適應性，如財報格式、稅務申報、甚至使用介面語言等（Nah & Delgado, 2006）。成功的導入策略應在「母公司主導標準」與「子公司實務需求」間取得動態平衡，必要時可透過模組設計或流程客製化實現雙方目標的兼容（Huang & Palvia, 2001）。

另外，當企業間若存在不同業態（例如製造導向與零售導向），其 ERP 策略選擇亦會顯著不同。製造型企業通常強調供應鏈整合、批次控管與成本追蹤功能，而零售導向企業則重視客戶訂單、行銷活動與前端銷售資料即時性（Hong & Kim, 2002；Gattiker & Goodhue, 2005）。因此，當母公司與子公司分屬不同業態時，系統模組需求、流程標準化程度與資料即時性要求的差異，會直接影響其在 ERP 整合上採取「單一系統」或「雙層 ERP」的策略。Gargeya 與 Brady（2005）進一步指出，不同行業之 ERP 導入成效受其營運邏輯影響，零售業態偏重前端顧客互動與資料回饋，製造業態則強調生產計劃與供應協同，兩者之差異導致 ERP 整合深度與模組選擇方向不盡相同。

此外，當子公司同時為母公司的供應商時，資訊整合的即時性與正確性變得尤為關鍵。若雙方使用不同系統，訂單、出貨、對帳等關鍵資料需透過 EDI 介接或自動化對接平台進行同步，否則極易產生資料錯誤與溝通成本（Haug, Pedersen, & Arlbjörn, 2009）。為提升供應鏈敏捷性，部分企業會優先整合關鍵子公司或上游製造據點的 ERP 系統，以強化產銷協同能力。

整體而言，ERP 系統部署策略對供應鏈的協同運作與營運效率具有顯著影響。統一的資訊平台可加速決策流程、提升需求預測準確率，並降低人工作業錯誤與時間延遲 (Shang & Seddon, 2000)。但若系統設計未能兼顧使用者需求與流程彈性，亦可能造成員工反彈、流程僵化，甚至導致供應鏈斷裂風險。實務上，透過階段性導入、關鍵節點試行與用戶共同設計等策略，可有效提升 ERP 導入的成功率與整體效益 (Somers & Nelson, 2001)。

2.4 家族企業特性與其對 ERP 選擇的影響

家族企業在全球經濟中占有相當比重，其在資訊系統導入上所面臨的問題與一般企業有顯著不同。由於家族企業在治理結構、文化取向與決策機制上的獨特性，對 ERP 系統的選擇與實施策略亦產生深遠影響 (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997)。

首先，家族企業常呈現出高度集權領導的治理模式，由創辦人或家族核心成員主導重大決策，包含 ERP 系統的選擇與投資時程。這種集權模式有其效率優勢，能加快決策速度，特別在公司由第二代接班或進行組織變革時，有助於推動 ERP 導入 (Davis, 1983)。此外，家族企業多傾向長期經營導向，對資訊系統的選擇不僅考慮短期效益，更重視其是否能支撐企業的永續傳承與代際治理需求 (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004)。在文化層面，家族成員對企業的高度認同與情感投入，亦有助於系統推動過程中形成內部凝聚力，減少抗拒情形 (Craig & Moores, 2006)。

儘管家族企業具備上述潛在優勢，在 ERP 導入過程中仍面臨諸多挑戰。首先，資訊化建設往往非其優先資源配置對象，特別是中小型家族企業可能缺乏足夠的財務與人力資源支持大型系統導入 (Dekker & Lybaert, 2005)。此外，家族企業在組織內部可能存有非正式流程與高度依賴人脈的操作習慣，這些非制度化的管理方式與 ERP 所要求的標準化、制度化運作邏輯相衝突，導致導入阻力 (Martin & Matlay, 2001)。加上部分家族企業對變革管理經驗不足，系統實施過程中可能出現需求溝通不良、決策過於集中或缺乏專業團隊的情形，進而影響 ERP 導入成效 (Sharma et al., 1997)。

整體而言，家族企業在進行 ERP 系統規劃時，需特別考慮其治理模式與文化背景對導入策略的影響，並引入外部顧問或建立內部 IT 決策機制，以補足非專業

化所帶來的風險。唯有在組織文化與制度條件同步調整下，ERP 導入方能真正支持企業轉型與永續發展。



2.5 主要文獻回顧：母子公司 ERP 部署策略之典範探討

在探討集團企業中母子公司有供應鏈關係，其 ERP 部署的策略選擇時，Haug、Pedersen 與 Arlbjørn (2010) 所發表之《ERP system strategies in parent–subsidiary supply chains.》提供了具代表性與實證基礎的研究架構。該研究針對丹麥七家企業之母子公司關係進行個案訪談，深入分析不同 ERP 部署模式下，企業如何因應治理需求與供應鏈整合挑戰，為本研究奠定重要的理論與實務基礎。這份文件雖選擇研究的公司主要為 SME (small and medium size enterprise)，這樣類型的公司在設立 ERP 的初始相較於大型公司會比較缺乏人力和財務資源，但在了解到這樣的基本狀況下，這些案例的研究結果，大部分還是可以適用在大型企業上。

研究方法上，該論文採用質性研究設計，透過半結構式訪談與文件分析，蒐集來自食品加工、製造與化工產業的七個企業個案資料。這些企業皆存在母子公司互為供應鏈夥伴的情境，並在 ERP 系統部署策略上採取不同的組合。作者進一步以跨案例比較方式歸納出 ERP 整合程度與集團治理強度之間的關聯性，建構出四類 ERP 部署典型模式具有高度的理論概括性與應用參考價值（見下圖 2-1）。

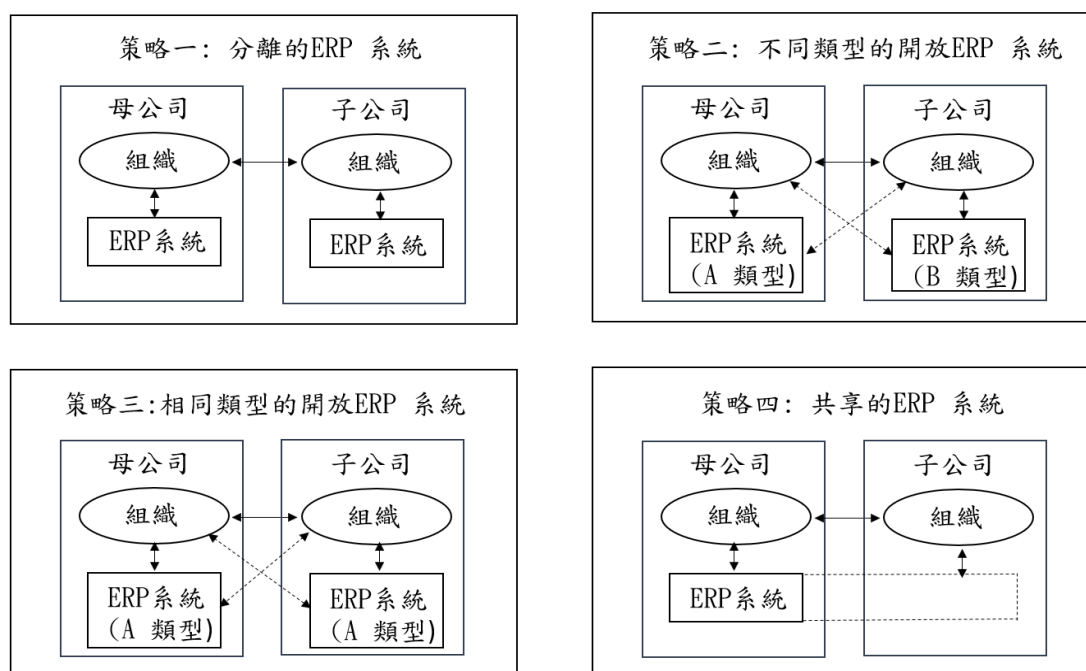


圖 2-1：四種 ERP 系統策略圖

註：上圖呈現了四類 ERP 部署策略母子公司的組織與系統間的交互關係。實線箭頭象徵一般性的溝通管道；虛線箭頭象徵一般情況下不能視為存在的溝通管道。

策略一：分離的 ERP 系統：兩家公司各自有獨立的 ERP 專案與政策，因此資料不會透過 ERP 系統直接交換或共享。

策略二：不同類型的開放式 ERP 系統：兩家公司分別使用不同廠牌或型別的 ERP（例如 SAP R/3、Microsoft Dynamics AX），但一方或雙方可以存取對方的 ERP 系統。一般情況多為母公司可存取子公司的 ERP 系統。

策略三：相同類型的開放式 ERP 系統：與策略二相似，差別在於雙方使用相同類型的 ERP 系統；如前所述，這麼做可更容易存取彼此的系統並達成綜效。

策略四：共享 ERP 系統：由母公司擁有並運行一套 ERP 系統，而子公司也使用同一套系統。理論上也可能反過來由子公司持有、母公司使用，但這並非常見做法。



這四種策略，也彰顯了綜效/一致性效益與自主性效益的不同程度。更具體地說：在策略一中自主性效益最大；往策略二、再到策略三、再往策略四，自主性遞減，而綜效／一致性效益則愈發凸顯，見下圖 2-2。

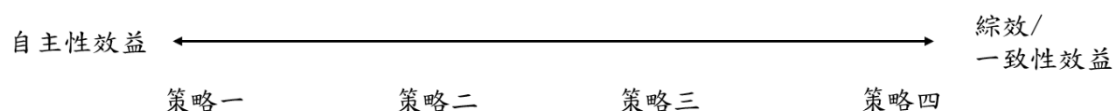


圖 2-2：各策略效益的連續分布

基於相關文獻與本文作者們的經驗，下表（表 2-2）彙列四種策略所對應的自主性與綜效/一致性相關優點。

在表 2-2 中，前四項「自主性」優點主要圍繞在：不必為了多個組織之間的協調而做出協議或妥協。換言之，如果聚焦於只需在單一組織內運作的解決方案，通常能更貼合該組織的需求，而非為了同時適用於多個組織而折衷。

表 2-2：自主性效益 vs. 綜效／一致性效益說明

可能的「自主性」效益	對 ERP 系統使用方式具有更高的在地掌控權 更容易依在地需求客製化軟體 更容易界定資料維護流程 建立特定資料時官僚程序較少 資料被意外破壞的機率較低
可能的「綜效」效益	較容易確保資料安全（如避免未授權存取） 較低的軟體授權費（含升級成本） 較低的訓練成本（可由一家公司教導另一家） 較低的安裝成本（含硬體成本）
可能的「一致性」效益	較低的軟體客製化成本 存取另一家公司資訊更快／更容易 交換資訊時的錯誤較少 公司間溝通更有效率（共同術語、一致語彙）

資料來源：ERP system strategies in parent–subsidiary supply chains

上述「自主性」優點中的最後兩項與資安有關。其依據是：存取資料的人愈多，就愈難控制誰能取用。顯然地，若要在跨組織的情境下管理使用者存取權，若不設下限制，就更難控制；但此類限制又可能妨礙員工執行其工作。至於上面提到的四項「綜效」效應，重點在於：跨組織共用部分硬體、軟體或服務可望節省成本，且因採購量更大，更容易談到較好的價格條件。「一致性」效益則與能在相同資料上共同作業有關，而非需要以人工方式進行資料交換。

2.6 文獻整合與本研究定位

綜合前述文獻，ERP 系統在企業營運與資訊整合中扮演不可或缺的角色，其導入已由單一企業的內部效率提升，擴展至企業間協作與供應鏈整合的關鍵工具（Gupta, 2000；Shang & Seddon, 2000）。在選擇與導入策略上，學者普遍認為 ERP 系統的效益與風險高度仰賴企業本身的組織規模、資源條件與治理模式（Huang & Palvia, 2001；Nah & Delgado, 2006）。而在多層級組織如集團企業或母子公司架構下，系統的整合策略更需考量標準化與在地化的權衡（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。

尤其當子公司為母公司的供應商時，ERP 部署不僅關係到組織內部效率，更直接影響雙方間的資訊交換、作業協同與產銷節奏。若雙方使用不同系統，資料同步錯誤或流程不一致即可能導致出貨延誤、對帳落差與決策失真（Haug, Pedersen, & Arlbjørn, 2009）。然而，目前文獻雖多涉及集團 ERP 架構與供應鏈協同之探討，卻較少針對「母子公司為上下游關係」時的 ERP 選型條件進行具體分析，特別是在子公司系統選擇的策略彈性與整合壓力之間，尚缺乏系統性探討。

此外，企業性質對 ERP 選擇亦有潛在影響。家族企業長期以來被視為一種特殊治理結構，其決策模式、風險取向與文化價值觀可能影響資訊系統投資的優先順序與標準設定（Sharma, Chrisman, & Chua, 1997）。例如，相較於專業經理人主導之企業，家族企業可能更重視系統對企業長期穩定性的支撐、對家族價值的延續性與對內部員工習慣的適應性（Zahra, Hayton, & Salvato, 2004）。因此，其在評估 ERP 系統時，可能相對低估系統開放性或可擴充性，而更重視操作簡便、成本可控或供應商信任關係等因素。此一評估準則的偏移，在現有 ERP 選型文獻中亦尚未獲得充分呈現。

有鑑於此，本研究將針對母子公司為上下游供應鏈關係時，子公司在選擇 ERP 時做具體個案分析，另外也進一步探討當此集團為家族企業時，ERP 選型是否面臨更高的整合壓力、決策偏好與系統彈性需求。研究將延續 Haug 等人（2010）對 ERP 部署模式的分類邏輯，結合供應鏈角色定位與家族企業治理特性，進行跨面向的整合分析，試圖補足當前 ERP 文獻中對於「供應鏈角色 × 治理架構 × ERP 策略選擇」之研究缺口，並提供具備實務價值的理論模型與分析觀點。



第三章 個案背景

3.1 產業概況

臺灣食品產業之價值鏈可區分為三層，如下圖 3-1 所示：上游包括農業、畜牧、水產及食品原料供應；中游涵蓋食品加工與包裝（原料處理、製程控制、與包裝作業）；下游則為批發、零售（超市、量販店）、餐飲通路與電商平台。2023 年臺灣食品產業產值為新臺幣 9,864.5 億元，較上年成長 3.7%，約占整體製造業之 5.6%。加工食品市場規模約為新臺幣 2,000 億元（2023 年估），全球加工食品市場規模則逾 2 兆美元。

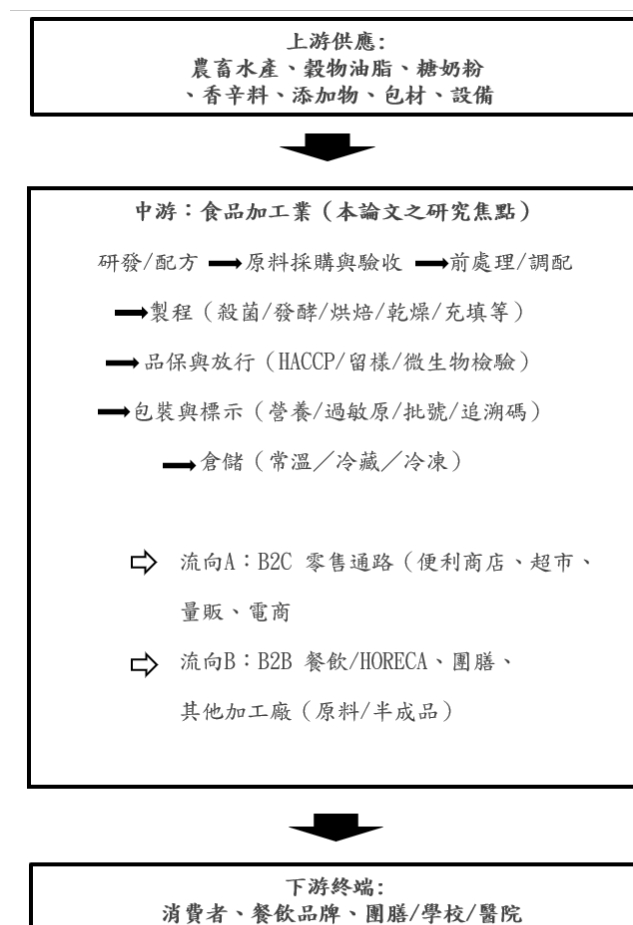


圖 3-1：食品業上中下游流程圖

註：本論文個案所探討的公司產業，是屬於中游食品加工業的冷凍食品業。



圖 3-2：台灣冷凍食品產業地圖

下面另就冷凍食品產業之結構與供應鏈特性加以說明。

3.1.1 冷凍食品業供應鏈特性與痛點

冷凍食品之供應鏈橫跨原料、加工、品牌與通路四環節，見上圖 3-2。上游涵蓋國內外蔬果、禽畜水產、米穀、調味料與包材等供應商；中游以同時經營自有品牌與代工之中小企業為主；下游則包含量販、超市、便利商店與電商。值得注意者，便利商店持續向上整合自建供應鏈體系，餐飲業者亦透過宅配及自有品牌進入零售通路，致使產業競爭更趨激烈。



本產業之主要痛點如下：第一，政策與食安標準持續趨嚴（例如包材限用、邊境檢驗強化、特定品項增列微生物檢驗），要求企業建立可追溯、可稽核之數位化紀錄，進而推升合規成本。第二，地緣風險與貿易壁壘擾動國際供應，臺灣進出口依存度較高，造成原料與庫存調度壓力，出口市場亦需分散以降低波動。第三，人力短缺、成本上升與綠色轉型並行，企業需藉由自動化、智慧倉儲與冷鏈監控提升效率，否則恐侵蝕獲利與服務水準。

3.1.2 法規與食安治理

近期食安治理由「事後合規」轉向「即時監管與預警」，強調資料可追溯、過程可監管與證據可稽核。規範重點涵蓋包材限用、邊境檢驗與特定品項之微生物檢驗等，要求企業自原料來源、製程關鍵控制點（Critical Control Points, CCP）、冷鏈溫度與時效至出貨批號之全程留痕，且資料需可回溯並即時呈報。於此趨勢下，MES（製造執行系統）、WMS（倉儲管理系統）、TMS（運輸管理系統）與物聯網感測裝置成為 ERP 資料治理的前台節點，用以強化訂單追蹤、庫存管控與異常預警，並透過分析模型支援原物料供給與產品規格之預測決策，形成「監管—營運—決策」的閉環。

3.1.3 文題定義與研究落點

綜合上述特性，本研究關注於冷凍食品產業「高合規／高冷鏈要求／多通路協同／進出口波動」之情境下，母子公司存在供應鏈關係之家族企業集團應採取何種 ERP 部署與資料治理策略，以兼顧合規稽核、營運韌性、成本效率與市場敏捷。

3.2 艾琳農坊簡介

艾琳農坊成立在 2011 年，也就是大型食安事件之前。公司一開始就把重心放在堅果、果乾、健康零食和飲品這幾個品類。創辦人觀察到，當時台灣大多數消費者只有在生病或年長之後才會特別注意飲食；市場上的「健康食品」多半偏養生訴

求，口味不一定能被一般大眾接受。她的成長背景與工作歷練讓她有不同的想法：母親具食品營養專業，家裡對食材品質很講究；創業前又做過中草藥保健品的國際推廣，看見歐美市場把「You are what you eat」當作生活態度。她因此希望在台灣推廣「吃也要健康」的日常選擇，讓消費者不用等到身體出狀況才開始重視飲食。

創立艾琳農坊，除了看見市場機會，也與她的家族背景有關。創辦人來自食品家族桂冠，因而更確信可以做出符合「優質與健康」趨勢的產品線，讓消費者在日常就能選到兼顧美味與原料把關的品牌，同時推廣吃好食物過健康好生活的理念（見下圖 3-3）。她期許艾琳農坊成為「綠色的桂冠」，在延續家族事業底蘊的同時，更貼近新世代對健康與永續的期待。

吃 好 食 物 過 好 生 活



艾琳 —— 艾琳農坊創辦人

堅持好吃的東西也能很天然、很健康。艾琳親自遍尋世界各地最新鮮的好滋味，融入嚴選精神以及創意的搭配，將簡單的食物，搖身一變為令人深刻的美食！

艾琳
農坊
EILEEN'S FARM

艾琳農坊希望傳遞給消費者的，不只是每一份美味，更是一份對美好生活的堅持。

圖 3-3：艾琳農坊 Logo & 品牌理念

產品面上，艾琳農坊主力包含堅果、果乾、穀物棒等天然零嘴（見下圖 3-4）以及天然飲品（見下圖 3-5）。生產方式採彈性配置：部分品項由母公司桂冠實業支援產線，其他多由協力工廠代工，同時也代理美國品牌「琴詩薑糖」。



圖 3-4：艾琳農坊品牌 DM

活動期間
即日起至 2018.9.24

今年只送健康給您
除了身材 我們讓一切都圓滿

收到太多的月餅嗎？
今年有一個讓你捨不得轉送的選擇！
艾琳農坊精選
健康、美味、質潔兼具的禮盒
送的貼心，收的放心
中秋禮盒熱賣預購中！

訂購電話：(02) 2367-0050
網路訂購：www.eileensfarm.com.tw

艾琳農坊 中秋禮盒系列

品名	數量	原價	中秋特惠價
中秋禮盒紅禮盒A	艾琳農坊茶 X2 綜合養生果 X1 綜合養生果 X1	1535元	1100元
中秋禮盒紅禮盒B	艾琳農坊茶 X1 綜合養生果 X1 天然整粒穀類餅乾 X1	990元	740元
艾琳農坊紅禮盒	艾琳農坊茶 X1 綜合養生果 X1 天然整粒穀類餅乾 X1	895元	680元
中秋禮盒茶食禮盒	艾琳農坊茶 X1 綜合養生果 X1 艾琳農坊茶 X1	815元	580元
阿里山蜜汁雪耳燉禮盒	蜜汁雪耳燉 X10 蜜汁雪耳燉 X6	1585元 935元	1100元 680元
艾琳農坊 x 波漾諾諾 聯名中秋小禮盒	艾琳農坊茶 X1 天然整粒穀類餅乾 X1 手工餅乾 X2	500元	399元

中秋禮盒紅禮盒A

艾琳農坊茶 X2
綜合養生果 X1
綜合養生果 X1

中秋禮盒價 1100元 (原價1535元)

中秋禮盒紅禮盒B

艾琳農坊茶 X1
綜合養生果 X1
天然整粒穀類餅乾 X1

中秋禮盒價 740元 (原價990元)

艾琳農坊紅禮盒

艾琳農坊茶 X1
綜合養生果 X1
天然整粒穀類餅乾 X1

中秋禮盒價 680元 (原價895元)

中秋禮盒茶食禮盒

艾琳農坊茶 X1
綜合養生果 X1
艾琳農坊茶 X1

中秋禮盒價 580元 (原價815元)

蜜汁雪耳燉 6入/10入

蜜汁雪耳燉 X6
蜜汁雪耳燉 X10

中秋禮盒價 680元 (原價935元)
1100元 (原價1585元)

艾琳農坊 x 波漾諾諾
聯名中秋小禮盒

艾琳農坊茶 X1
天然整粒穀類餅乾 X1
手工餅乾 X2

中秋禮盒價 399元 (原價500元)

圖 3-5：艾琳農坊中秋禮盒 DM

自創立開始艾琳農坊就擁有實體與網路通路互相搭配的模式，產品一開始在自營官網販售，同時也積極經營企業團購，到各大企業舉辦試吃會，採「線上＋線下」雙軸模式。因為產品的健康定位讓人感覺無負擔、再加上品質優異配合出色的包裝，經常性在企業試吃會現場獲得好評（如下圖 3-6、3-7），因而得到年節禮盒的企業訂單與常態訂購的機會，曾 2 次入圍華碩福委會評選，作為當年度禮盒贈禮，同時也獲得 KPMG、PWC 會計師事務所與瑞士銀行、國泰世華銀行好評，選為為 VIP 客戶贈禮。累積足量的客戶好評後，銷售通路開始拓展，由起初的 B to C 直購加入了 B to B 連鎖通路模式，如新光三越百貨超市(見下圖 3-8)、聖德科斯有機連鎖等實體據點，與 MOMO、PChome、博客來等電商平台，逐步建立穩定的銷售網路。



圖 3-6：艾琳農坊 Facebook 歷史貼文



圖 3-7：艾琳農坊於 KPMG Kcafe 舉辦試吃會



圖 3-8：新光三越百貨超市艾琳農坊貨架陳列

艾琳農坊除了經營通路之外，也經營品牌與社群行銷，透過官方粉絲團與消費者互動（見下圖 3-9），並舉辦不定期會員社群活動（見下圖 3-10），在喜愛天然食品的消費者中擁有相當的品牌知名度。



圖 3-9：艾琳農坊 Facebook 官方粉絲頁



圖 3-10：艾琳農坊會員社群活動-艾琳實作趣

成立兩年後，艾琳農坊成為桂冠實業 100%投資的子公司。桂冠是台灣歷史悠久的家族型食品企業，產品以冷凍食品為主(如湯圓、火鍋餃、沙拉、調理食品等)，主要透過量販、超市與便利商店上架銷售。艾琳農坊加入桂冠集團之前，桂冠較少涉入電商、團購與有機通路；艾琳農坊因產品屬性與目標客群不同，帶動了集團對新興通路的嘗試與布局，也讓母子公司在品牌組合與通路策略上形成互補。

3.3 艾琳農坊與母公司桂冠實業間之供應鏈與資訊整合關係

艾琳農坊與桂冠實業之間供應鏈與資訊整合可以分為三個階段：

第一階段（2013－2015）：獨立運作

雖為子公司，然營運與資訊系統多採獨立架構，未與母公司形成供應鏈分工或資料串接。

第二階段（2016）：同系統但分帳體

艾琳農坊開始透過桂冠之倉儲物流系統辦理出貨，並轉為使用母公司 ERP 之相同系統環境。在取得授權之下，集團內相關單位可於同一系統進行生產工單、庫存控管與訂單出貨管理。

第三階段（後續）：全面整合

因部分原料與產品供應予母公司，且母公司於流程上具主導地位，艾琳農坊之原物料、品項與客戶主檔及庫存等關鍵模組陸續整合進入母公司系統，形成由母公司主導、子公司協同之治理結構。



3.4 三套 ERP 之比較與評估（2016 年情境）

艾琳農坊在 2016 年開始進入母公司桂冠供應鏈流程調整時，再次評估是否該轉換 ERP 系統，當時評估了 3 家 ERP 系統服務商，分別為 Oracle、正航、與鼎新。當時母公司桂冠使用的是 Oracle E-Business Suite、艾琳農坊使用的是鼎新的 e-Go、正航則是市面上另外占有率高的另一系統，如下表 3-1 當時三者各有特色。

3.4.1 產品特色

Oracle EBS

為大型、綜合性企業管理套件，涵蓋財務、供應鏈、人力資源與顧客關係等多領域，功能完整且具高度客製化與整合能力。

正航 T8

針對中小／中大型企業之 ERP 產品，採模組化設計，符合台灣在地營運習慣，強調導入效率與實務流程。

鼎新 e-Go

針對微型與中小企業之輕量 ERP，雖屬標準化產品，然於會計與進銷存等核心模組提供完整功能與較佳之使用門檻。

表 3-1：三家 ERP 系統（Oracle、正航、鼎新）特色比較

特色項目	Oracle EBS	正航 T8	鼎新 e-Go
主要目標客戶	大型跨國企業	中小型企業	微型及小型企業
功能廣度與深度	極廣且深度高，涵蓋企業所有核心業務	中等，涵蓋中小型企業主要需求	輕量化、標準化，滿足小微企業基本需求
客製化能力	高度客製化，適合複雜業務流程	模組化彈性部署，可依需求選擇	標準化產品，客製化空間較小
導入成本	非常高	較低	低
技術平台	強大，基於 Oracle 資料庫與技術	較為成熟，符合主流技術架構	輕量化，易於部署與維護
國際化支援	強大，支援多國語言與法規	有限，主要針對台灣及華人市場	有限，主要針對小微企業在地需求
主要優勢	功能完整、高度擴展、全球化支援	易於使用、成本效益高、在地化服務	快速導入、操作簡便、高整合性

3.4.2 評估面相與評估結果

艾琳農坊於 2016 年流程調整時，針對 Oracle EBS、正航 T8 與鼎新 e-Go 進行評估。評估構面與權重如下：

1. **戰略與集團治理適配 (40%)**：是否支援母子公司標準化與在地差異、共用主檔治理、流程一致性與權限控管。
2. **核心模組與行業功能符合度 (20%)**：財務、採購、庫存、銷售、製造、品質、售後等模組完整度與彼此整合。
3. **法規合規 (5%)**：含台灣電子發票、符合台灣稅務。
4. **供應鏈與製造深度 (10%)**：批號/序號、效期與先進出控制、供應商協作。
5. **使用體驗與採用 (10%)**：介面易用性、行動/離線、培訓資源。
6. **維護便利性與成本 (15%)**：維運與變更成本。

表 3-2：三家 ERP 系統（Oracle、正航、鼎新）系統評分表

ERP 產品	戰略與集團治理適配	核心模組與行業功能符合度	法規合規	供應鏈與製造深度	使用體驗與採用	維護便利性與成本	總計
權重	40%	20%	5%	10%	10%	15%	100%
Oracle EBS	95	90	80	85	60	80	86.5
正航 T8	70	85	95	80	80	75	77
鼎新 e-Go	60	70	90	75	85	70	69

評分原則為：優先考量與母公司 Oracle EBS 之治理一致性與整合效率；其次評估核心模組完整度與供應鏈管理能力；再者為維護便利與成本效益；並兼顧供應鏈深度及使用者體驗。

如上表 3-2，加權總分顯示：Oracle EBS 為 86.5/100，正航 T8 為 77.0/100，鼎新 e-Go 為 69/100。Oracle EBS 於集團治理、主檔一致性與供應鏈整合表現最佳；正航 T8 於在地合規、製造與供應鏈深度、使用性及維護成本表現均衡；鼎新 e-Go 於合規與易用性具優勢，但跨集團治理與供應鏈深度相對受限，與 Oracle EBS 之整合通常仰賴客製程式或中介系統。基於上述結果及「由母公司倉儲系統出貨」之營運模式，艾琳農坊採用與母公司一致之 Oracle EBS。

第四章 分析與討論



依照 Haug、Pedersen 與 Arlbjørn (2010) 所發表之《ERP system strategies in parent-subsidiary supply chains》歸納出四種母子公司 ERP 部署策略，分別為策略一（分離的 ERP 系統）、策略二（不同廠牌的開放式 ERP）、策略三（同廠牌的開放式 ERP）、與策略四（共享的 ERP 系統）。

下面就分別就艾琳農當初選擇 ERP 系統時，依照論文中的四種策略進行分析，分析艾琳農坊與母公司在不同階段實際使用/或假設使用不同 ERP 策略在運作與溝通上的影響，艾琳農坊成立後分為三個階段：

第一階段（2013 - 2015，獨立運作）：雖為子公司，然營運與資訊系統多採獨立架構，未與母公司形成供應鏈分工或資料串接。

第二階段（2016，同系統但分帳體）：艾琳農坊開始透過桂冠之倉儲物流系統辦理出貨，並轉為使用母公司 ERP 之相同系統環境。在取得授權之下，集團內相關單位可於同一系統進行生產工單、庫存控管與訂單出貨管理。

第三階段（後續，全面整合）：因部分原料與產品供應予母公司，且母公司於流程上具主導地位，艾琳農坊之原物料、品項與客戶主檔及庫存等關鍵模組陸續整合進入母公司系統，形成由母公司主導、子公司協同之治理結構。

4.1 策略一：分離的 ERP 系統

艾琳農坊剛成為桂冠子公司時（下表 4-1），擁有完全獨立於桂冠之外的產品線，原物料、供應商、客戶和銷售通路也完全與母公司桂冠不同。桂冠屬於食品製造業，主要客戶為 B2B 連鎖量販超市，經銷商客戶、和大市客戶；艾琳農坊屬於食品零售業，客戶主要面對終端消費者，通路單純，主要來自企業團購、試吃會、以及官網和電話訂購直購。客戶結構單純，不像桂冠除了一個超市主客戶，客戶主檔還需細分到各超市門店，艾琳農坊的產品生產、倉庫、訂單、與出貨都由子公司自行負責，因此當艾琳農坊成為桂冠子公司時，評估後認為整體需要的系統不複雜，操作簡單鼎新的 e-Go 系統還是最合適艾琳農坊，因此繼續沿用。

當時的策略屬於採用下圖 4-1 的 Strategy I 「分離的 ERP 系統」：兩家公司各自有獨立的 ERP 系統與政策，資料不會透過 ERP 系統直接交換或共享。



表 4-1：艾琳農坊基本資料表（2013 年）

時間點	艾琳農坊股份有限公司成為桂冠集團子公司時
營業額	1000 萬
員工數	6 人
公司型態	製造+零售
產業	食品零售業
通路	企業團購、官網
公司使用 ERP	鼎新 e-Go
母公司使用 ERP	Oracle EBS

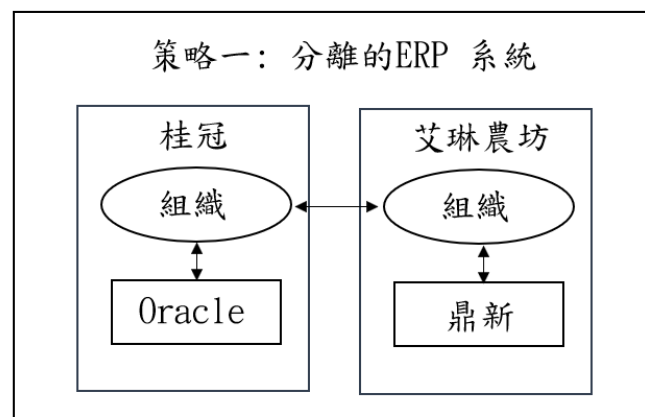


圖 4-1：策略一：分離的 ERP 系統

艾琳農坊使用的鼎新 e-GO 系統輸入介面較桂冠所使用的 Oracle 來得簡單，系統主要適合較小型的企業，去符合小型企業日常的管理需求。

依照以下三個面向分析採用策略一的成本效益：



自主性方面

在這種情況下艾琳農坊享有完全的自主性，可以按照現場的流程狀態搭配ERP[®]使用讓運作順暢。如登錄訂單只要填妥基本資料，就可以將訂單存檔，系統資料輸入如有錯誤，也可以經過簡單的方式去修正錯誤。此外建檔時客戶/產品/原物料編碼由艾琳農坊本身決定，不需遵循母公司建檔的規則，如有需要客製的部分，僅需考慮艾琳農坊的適用性，真正調整成有利於艾琳農坊營運操作的功能。另外資料也因為系統僅供子公司使用，擁有系統權限人數少，資料不容易被意外更改。

綜效性方面

因為系統完全獨立與母公司系統，相對的能產生的綜效就少。艾琳農坊必須獨立支付系統授權費，系統的使用也需要由自己摸索無法從總公司經驗傳承，同時遇到可能與總公司類似的客製化的需求也須獨自支付預算操作。

一致性方面

由於子公司使用獨立系統，系統編碼原則、報表產生格式各異，在資料交換時，需要進行溝通，並建立轉檔方式，確保能將資料正確轉換，另外如果母公司資訊人員要協助處理系統問題時，也因為介面不同，沒有使用經驗，需要付出額外時間適應系統。

因此採用策略一的最大好處就是子公司充分享有自主性，但在綜效和一致性上就是缺乏的。

4.2 策略二：不同廠牌的開放式 ERP

策略二為「不同類型的開放式 ERP 系統」(下圖 4-2)：兩家公司分別使用不同廠牌或類型的 ERP (例如 SAP R/3、Microsoft Dynamics AX)，但一方或雙方可以存取對方的 ERP 系統。一般情況多為母公司可存取子公司的 ERP 系統。艾琳農坊與母公司桂冠的 ERP 雖未曾採用策略二，但當艾琳農坊開始進入桂冠供應鏈，如部分產品生產，全部的倉儲管理、訂單發票、以及產品出貨全委由桂冠處理時，如持續採用鼎新系統，並開放桂冠權責相關人可以登入鼎新系統，那樣的情況即是採取策略二。

這樣的安排對有供應鏈關係的集團母子公司各造成甚麼影響，分析如下：

自主性方面

在策略二的情況下，子公司保有一定的自主性，例如艾琳農坊仍可以擁有自主性建立主檔邏輯，並維持流程習慣，保持彈性與獨立。但母公司桂冠人員可能需要進入艾琳農坊的 ERP 系統找尋資料，或擷取訂單，系統在較多人進入的情況資料安全可能就會受到影響。

綜效性方面

因為是各自獨立的系統，對艾琳農坊來說無法得到母公司在系統投資和訓練上的協助，需要完全自行購置系統，還需投入系統維護費用。另外桂冠相關人員，也需要進行新系統的學習操作，且部分資訊需要銜接，如將鼎新檔案匯出倒檔入 Oracle 系統，同時需操作兩種不同的系統，也會影響對接的效率。此外母公司資訊人員原有的系統專業，也無法支援子公司，是另外一種無法達到綜效的層面。

一致性方面

因系統不同，母子公司的窗口對彼此的系統都不熟悉，需要花更多時間在適應，且因為兩套系統，在資料對接上較可能增加錯誤機會。

因此採用策略二的好處是子公司仍可享受有部分自主性，但在綜效和一致性上就是缺乏的。

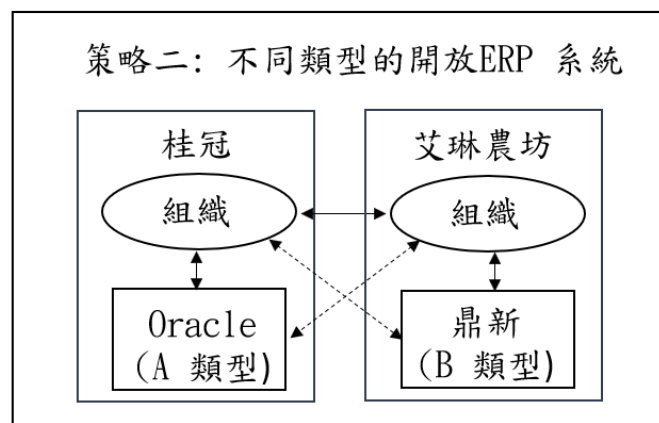


圖 4-2：策略二：不同廠牌的開放式 ERP



4.3 策略三：同類型的開放式 ERP 系統

策略三為「同類型的開放式 ERP 系統」：兩家使用相同類型的 ERP 系統，而且彼此之間的系統資訊是可以有流動的。當艾琳農坊開始進入母公司桂冠供應鏈時，如採購與桂冠同樣的 Oracle 系統，並開放總公司人員可以自行進入系統存取資訊，即是採用策略三（下圖 4-3），其成本效益分析如下：

自主性方面

在策略三的情況下，子公司因擁有一套自己的系統，如不需受母公司主導，則可保留自己的流程習慣擁有相當的自主性，但因母公司相關人員，需要進入子公司系統操作，一旦進入系統的人數多，系統的安全就可能受到影響。

綜效性方面

因為是屬同類的系統，內部系統維護人員只需一組人員，或是子公司和母公司都具有相當規模，也不在同一地區，也可各自有維護人員，但仍有的好處是彼此的人員可以在必要時刻相互支援。另外因為兩家公司同樣使用同一種系統，付維護費用時也可能有採購優勢。

一致性方面

因為兩套系統介面相同，兩家公司的系統建構邏輯也應相似，在人員溝通和系統資料傳遞上更為便利，不過因不是使用相同一套系統，可能兩方各自擁有屬於自己的主檔編碼，或是公司自身習慣使用的會計科目，這些在資料串接時也需比對再處理而影響工作效率。

因此採用策略三的雖然對子公司而言會失去一些自主性，但綜效性和一致性的好處都會增強。

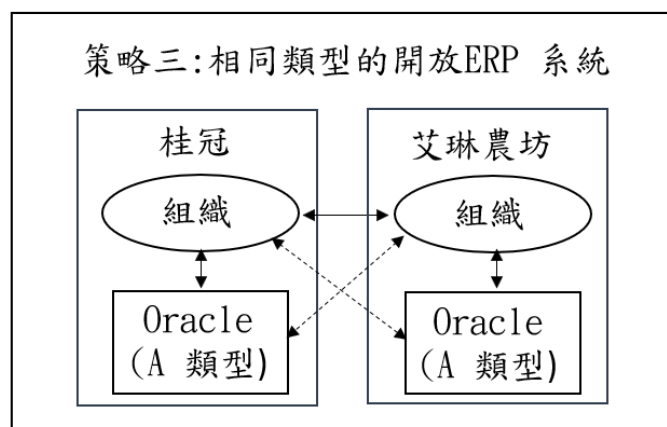
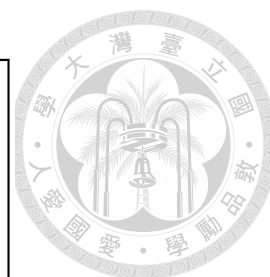


圖 4-3：策略三：同類型的開放式 ERP 系統

4.4 策略四：共享的 ERP 系統

策略四「共享的 ERP 系統」：由母公司擁有並運行一套 ERP 系統，而子公司也使用同一套系統。理論上也可能反過來由子公司持有、母公司使用。

當艾琳農坊開始進入母公司桂冠供應鏈時，採用的就是策略四（下圖 4-4）的作法。為了讓艾琳農坊轉換與母公司桂冠相同系統，桂冠在 Oracle 系統下，為艾琳農坊開設了子系統。由於在母公司原系統下，因此建檔即採取母公司的建檔的邏輯，艾琳農坊需將原先在鼎新的主檔調整成與母公司相同邏輯後，再進入 Oracle 重新開帳。母子公司雖在同一個系統下，但資料還是各自獨立，當母公司桂冠人員要進入艾琳農坊的系統時，需要在系統做切換的動作。

這樣的轉變，對艾琳農坊訂單登錄和建檔的人員來說，整體要登打的資訊變得更為複雜，且從較具彈性的鼎新 e-Go 小型企業系統，轉變為功能齊全的 Oracle EBS 大型系統，對艾琳農坊訂單處理的人而言，這樣的轉換是增加時間成本的。但是也因為與母公司採用同一套系統，在供應鏈有關聯的母公司人員，可以直接登入艾琳農坊子系統協助後續訂單出貨、生產資料登錄、以及進行出入庫庫存管理，能夠處理訂單的量能變大，也解決了艾琳農坊原先倉庫小，需要一直由異地倉庫轉貨的問題。策略四的成本效益分析如下：

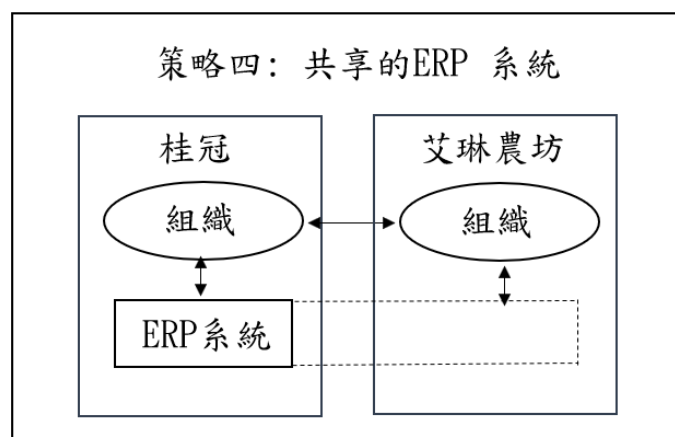
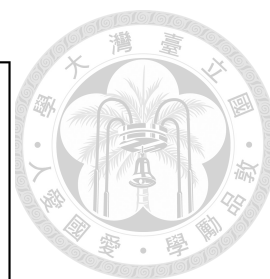


圖 4-4：策略四：共享的 ERP 系統

自主性方面

艾琳農坊因為和母公司使用同一套系統，且艾琳農坊的業務規模和母公司桂冠有很大的差距，除了部分介面，如訂單系統可以由資訊部門客製較便於使用的訂單介面，其他就須要配合 Oracle 系統邏輯，沿用母公司桂冠的流程。這流程相較於之前要登錄的內容繁複，每個系統環節都須花較多的時間處理。另外因桂冠多是 B2B 連鎖量販、超市客戶，而艾琳農坊則擁有較多 B2C 零售客戶，兩者訂單系統需求就不同，就產生了客製介面的需求，這客製需求的核可需母公司同意，無法自主決定；且與母公司在同一系統下，能進入艾琳農坊子系統的人數變多，對於資料安全的掌握度也不如獨立系統好。

綜效性方面

因為艾琳農坊的 ERP 建構於母公司平台上，對母公司來說，投入一套系統的使用效益是提升的。而且相同的管理模組，對子公司營運的掌握也更清楚。而對子公司而言，在相同系統下能夠得到母公司系統技術支援和訓練上的協助，綜效顯然是幾個策略中最好的。

一致性方面

因為兩家公司在一套系統之下，資料無須轉換，且相同介面，用相同的模式在管理，對彼此的狀態更清晰明瞭，溝通也就更容易。

因此採用策略四的雖然對子公司而言會失去大多的自主性，但整體集團而言會得到綜效性和一致性的好處。



4.5 家族企業 ERP 使用分析考量

家族企業因家族成員為主要股東，或是同時也身兼經營者，在選擇使用 ERP 系統時，可能比一般企業又多了幾層考量。可能的考慮點如下表 4-2，並分析說明如下：

(一) 資訊透明度

一般企業通常是正向接受 ERP 系統提升管理透明度與效率，有的家族企業雖然已建立清楚的公司治理，和一般企業追求資訊透明無差異，但也有一些家族企業，可能因為家族內部分房、權力結構等因素，部分資訊無法完全入系統，或需設定資訊分層、與權限控管。

(二) 投資報酬/時間軸

一般企業的董事會成員較傾向去看短時間系統帶給企業的效應，著重投資回收期 (ROI)，不符效益可能更換系統。家族企業的董事會多為家族成員，家族企業的經營除了短期的獲利，通常還重視長期穩定與世代傳承，傾向選擇可長期維護的大型系統。

(三) 家族價值與文化

一般企業運作著重標準流程與市場競爭力，在選擇 ERP 系統時的主要考量是如何能透過系統的協助，優化流程管理，並掌握企業經營資訊將企業經營的利潤最大化；而家族企業雖然企業獲利仍是重要考量，但還須額外考量所採用的系統是否合適家族價值和文化。例如 ERP 系統如不符合企業流程，是否能客製調整因應家族企業的習慣或文化，並且產生的成本與效益是否合乎主要決策者的考量。



(四) 導入阻力

在導入 ERP 系統的時候，每一家公司皆可能遭遇導入的阻力。一般企業阻力多來自員工習慣改變或成本疑慮，而家族企業則可能除員工阻力外，還可能來自家族成員間對於「資訊透明」或「控制權」的不同態度。

表 4-2：一般企業 V.S 家族企業 ERP 選擇考量比較表

面向	一般企業考量	家族企業特殊考量
資訊透明度	ERP 提升管理透明度與效率，通常正向接受	透明化可能觸及家族內部分房、權力結構、關係人交易等敏感議題，需設定資訊分層與權限控管
投資報酬/時間軸	著重投資回收期 (ROI)，不符效益可能更換系統	重視長期穩定與世代傳承，傾向選擇可長期維護的大型系統 (如 SAP、Oracle)
家族價值與文化	著重標準流程與市場競爭力	系統設計需兼顧家族文化 (如長期客戶關係、品質導向)，ERP 不僅是管理工具，也是文化承載體
導入阻力	阻力多來自員工習慣改變或成本疑慮	除員工阻力外，還可能來自家族成員間對「資訊透明」或「控制權」的不同態度

艾琳農坊選擇 ERP 系統時，因為主要是以促成整體集團效益最大化為考量，因此上述面向的考慮除了在投資報酬/時間軸面向，主要以如何與集團既有系統搭配，達成集團運作的穩定與順利去思考，較趨向長期穩定與家族和諧傳承為考量。

如在艾琳農坊 ERP 轉換過程中，家族企業的治理結構扮演了隱性但關鍵的角色。由於桂冠實業為家族型企業，決策權集中於核心家族成員，ERP 轉換決策除技術面外，亦受到「家族價值延續」與「信任基礎」的影響。例如，艾琳農坊創辦人與母公司董事長之間具血親關係，使得雙方對系統整合的共識較易形成，但評估過程中偏重於信任與穩定性，而非純粹技術或成本效益。此現象呼應了 Sharma、

Chrisman 與 Chua (1997) 所提出的「家族邏輯」(family logic) 影響企業治理與資訊決策的觀點。



4.6 策略與自主性、綜效、一致性交叉比較

本節以「自主性」、「綜效」、「一致性」三構面，對四種策略進行比較性的文字述評，並用下表 4-3 做統整性比較。四策略的本質係一連續體：由策略一至策略四，自主性遞減，而綜效／一致性遞增；因此，選擇不在對錯，而在於供應鏈與治理需求的匹配。

策略一：分離的 ERP 系統

自主性最高，子公司得以維持既有主檔邏輯與流程習慣，客製彈性大；然因系統完全獨立，綜效與一致性相對不足，易在資料交換、對帳與報表口徑上產生轉換成本。整體整合負擔表面較低，但長期治理與協同成本可能外溢（如授權、訓練與重複投資）。此特性與個案早期經驗一致。

策略二：不同廠牌的開放式 ERP

在自主性上仍保有一定空間，但因母公司需能登入或擷取子公司系統，實務上增加雙方學習成本與介接負擔；綜效提升有限，且因系統差異導致錯誤與延遲風險上升；整合與治理成本中度偏高，多數消耗在權限、介面與對拋單規則的建立與維護。

策略三：同廠牌的開放式 ERP

自主性中等（子公司自持一套），但因介面與邏輯一致，跨公司操作與支援可「無痛接軌」；綜效／一致性顯著優於策略二，惟主檔口徑仍可能分歧，需要建立跨公司主檔治理來消弭串接摩擦。整合與治理成本中度，得益於同一技術的維運與人才可互補。

策略四：共享同一套 ERP

自主性最低，但綜效／一致性最佳，資料無須轉換、管理口徑一致；同時對權限分層、關係人交易稽核與內部控制提出更高要求。整合與治理成本短期較高（流

程調整、角色分離、資料主權邊界)，但長期可換得最快的關帳與最穩定的供應鏈協同。個案採用此模式後，跨公司狀態可視性明顯提升。



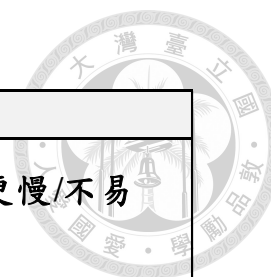


表 4-3：四種策略 v.s 自主性、綜效性、一致性比較表

策略	自主性	綜效性	一致性
策略一 分離的ERP系統	對ERP系統在地掌握權 高 依在地需求客製化軟體 易 建立特定資料時官僚程序 少 確保資料安全性 高 資料被意外破壞機率低	軟體授權費(含升級成本) 高 訓練成本 高 安裝成本 高 軟體客製成本 高	存取另一家公司資訊 更慢/不易 交換資訊的錯誤較 多 公司間溝通 無效率
策略二 不同類型的開放ERP系統	對ERP系統在地掌握權 高 依在地需求客製化軟體 易 建立特定資料時官僚程序 少 確保資料安全性 高 資料被意外破壞機率低	軟體授權費(含升級成本) 高 訓練成本 高 安裝成本 高 軟體客製成本 高	存取另一家公司資訊較慢/ 不易 交換資訊的錯誤較 多 公司間溝通較 無效率
策略三 共同類型的開放ERP系統	對ERP系統在地掌握權 低 依在地需求客製化軟體 難 建立特定資料時官僚程序 中 確保資料安全性 中/低 資料被意外破壞機率 中/高	軟體授權費(含升級成本) 低 訓練成本 低 安裝成本 低 軟體客製成本 低	存取另一家公司資訊 更慢/不易 交換資訊的錯誤較 多 公司間溝通 無效率
策略四 共享的ERP系統	對ERP系統在地掌握權 低 依在地需求客製化軟體 難 建立特定資料時官僚程序 高 確保資料安全性 低 資料被意外破壞機率 低	軟體授權費(含升級成本) 低 訓練成本 低 安裝成本 低 軟體客製成本 低	存取另一家公司資訊 更慢/不易 交換資訊的錯誤較 多 公司間溝通 無效率



第五章 結論與建議

5.1 研究主要發現

本研究以艾琳農坊為個案，探討集團中母子公司在存在供應鏈關係下，ERP 系統選擇與整合策略的影響因素。研究發現如下：

1. **供應鏈連結程度是影響策略選擇的關鍵：**當母子公司之間供應鏈涉入程度越高，企業傾向於採取高整合度的策略（如共享 ERP 系統），以確保資料一致性與決策即時性；反之，若供應鏈連結較低，則較偏向維持獨立系統，保留子公司營運自主性。
2. **母公司對子公司之支援程度亦影響 ERP 策略走向：**當母公司在系統導入與治理上提供較多資源與協助，子公司更傾向接受統一化系統環境，強化供應鏈整合與營運協同。
3. **母公司與子公司業態差異影響 ERP 策略走向：**母公司與子公司之間的業態差異（例如製造導向與零售導向）會直接影響 ERP 策略走向。當雙方業態差異較大時，子公司傾向採取具較高自主性的 ERP 系統，以維持營運彈性與市場反應速度；反之，若業態相近，則整合型策略能發揮更高綜效。
4. **家族企業治理特性對 ERP 策略形成隱性影響：**本研究亦觀察到家族企業的治理結構在 ERP 策略形成中具隱性影響。家族間的信任、權力集中與長期經營導向，使母公司在系統整合決策中具有更高主導性，而子公司則傾向順應家族共識以維持組織和諧。此特性有助於決策推行效率，亦可能壓縮子公司自主評估的空間。

5.2 對具有供應鏈關係之母子公司 ERP 整合策略之管理建議

根據研究結果，本研究對具供應鏈關係之母子公司提出以下管理建議：

1. **以供應鏈涉入程度作為策略基準：**企業在選擇 ERP 架構時，應首先評估母子公司在供應鏈中的涉入強度。高涉入度之母子公司，建議採用策略三或

策略四，以提升資料即時交換與流程一致性；低涉入度者，則可維持策略一或策略二，以降低整合成本並保有彈性。

2. **建立跨公司主檔與流程治理機制：**無論採取何種策略，若母子公司存在供應鏈交易，均需建立跨公司主檔標準（如產品、客戶、供應商編碼）及流程對接機制，以避免系統異質化造成數據落差，提升整體協同效益。
3. **兼顧集團治理與子公司需求：**母公司在推動 ERP 整合時，應考量子公司市場特性與通路模式，透過模組化或客製化設計，兼顧標準化與在地化，避免過度僵化導致營運彈性受限。

5.3 對 ERP 導入與整合過程之實務建議

在 ERP 導入與整合的實務操作上，本研究提出以下建議：

1. **高階主管支持與專案治理：**成功的 ERP 導入仰賴高階主管的參與及資源投入。母公司應設立專責跨公司專案團隊，明確權責分工，確保整合過程順利推進。
2. **員工教育訓練與變革管理：**ERP 的推行需配合組織流程調整，易引發員工抗拒。應透過教育訓練與持續溝通，提升使用者接受度，並逐步降低導入阻力。
3. **階段性導入與試點實施：**母子公司可先選擇供應鏈關鍵環節（如庫存、出貨、對帳）進行先期整合，再逐步擴展至其他模組，以降低導入風險並累積經驗。
4. **善用外部顧問與在地供應商：**在導入大型 ERP 系統時，建議引入具有行業經驗之顧問公司協助，並兼顧在地化需求，以確保系統符合台灣食安、稅務與電子發票等規範。



5.4 研究限制與未來研究方向

本研究以單一個案公司進行分析，雖有助於深入理解家族企業在母子公司供應鏈關係下的 ERP 策略選擇，但仍存在以下限制：

1. **研究對象限制：**僅以食品產業之單一母子公司為案例，未能涵蓋其他產業（如電子、醫療、物流），外部效度有限。
2. **時間範圍限制：**研究觀察多集中於導入初期，未能完整反映長期效益與系統穩定性之變化。
3. **家族企業特性限制：**本研究之結論或受家族治理模式影響，與專業經理人主導之企業可能有所不同。

基於上述限制，後續研究可朝以下方向拓展：

1. **跨產業比較研究：**檢驗不同產業下，供應鏈連結程度與母公司支援程度對 ERP 策略之影響是否一致。
2. **長期縱向研究：**追蹤 ERP 導入後在供應鏈協同、營運績效與組織治理上的長期效果。
3. **家族企業 vs. 非家族企業比較：**探討治理模式對 ERP 策略選擇之差異，補充現有文獻不足。

參考文獻



- Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00058.x>. SAGE Journals.
- Davis, P. S. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90027-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90027-1).
- Dekker, J., & Lybaert, N. (2005). *The impact of family business characteristics on ERP selection in SMEs*. In Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS).
- Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: Understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarterly*, 29(3), 559–585. <https://doi.org/10.2307/25148695>
- Gargeya, V. B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501–516. <https://doi.org/10.1108/14637150510619858>
- Haug, A., Pedersen, A., & Arlbjørn, J. S. (2009). A classification model of ERP system data quality. *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), 1053–1068. <https://doi.org/10.1108/02635570910991266>.
- Haug, A., Pedersen, A., & Arlbjørn, J. S. (2010). ERP system strategies in parent–subsidiary supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09600031011045316> portal.findresearcher.sdu.dk.
- Hong, K.-K., & Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25–40. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00134-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00134-3)
- Huang, Z., & Palvia, P. (2001). ERP implementation issues in advanced and developing countries. *Business Process Management Journal*, 7(3), 276–284. <https://doi.org/10.1108/14637150110392773> emerald.com.

- 
- Martin, L. M., & Matlay, H. (2001). Blanket” approaches to promoting ICT in small firms: Some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. *Internet Research*, 11(5), 399–410. <https://doi.org/10.1108/10662240110410168> Ingenta Connect.
- Nah, F. F.-H., & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, 46(5), 99–113. <https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645928> Tandfonline.
- Oracle. (n.d.). *What is ERP (enterprise resource planning)?* <https://www.oracle.com/tw/erp/what-is-erp/>. Accessed September 10, 2025.
- SAP. (n.d.). *What is ERP?* <https://www.sap.com/taiwan/products/erp/what-is-erp.html>. Accessed September 10, 2025.
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2000). *A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems*. In Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems (AMCIS) (Paper 39). <https://aisel.aisnet.org/amcis2000/39> aisel.aisnet.org.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x> SAGE JournalsWiley Online Library.
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*. In Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927129> Semantic Scholar.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>.

附錄

桂冠集團大事紀



鼎新系統介面

銷貨單介面

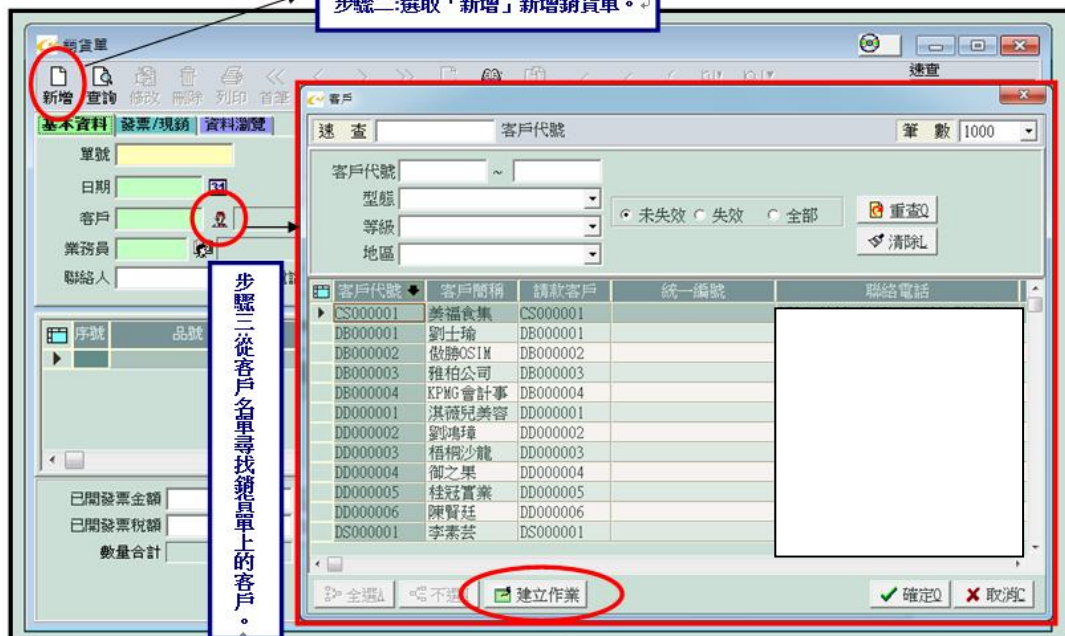


一、銷貨:訂購單、領料單

步驟一:選取進銷存的「銷貨單」。



步驟二:選取「新增」新增銷貨單。



Oracle 系統介面

客戶主檔介面



供應商介面

※先搜尋有無建過，若有資料，直接 site 續建

搜尋無建過=>新增

Supplier name: 前兩碼+空格+廠商全名

Alternate name: 廠商全名

Type 要選

搜尋桂冠有建過=>直接按 Sites