

企業轉型策略、執行力與經營績效關係之研究—以台灣石化工業為例

The study of the relationship among corporate transformation strategy, organizing execution, and firm performance of the Petroleum Industry in Taiwan

黃良志¹ 李燕華² 葉榮義³

國立中正大學勞工關係系教授¹

國立中山大學人力資源管理研究所博士候選人²

國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士³

摘要

世界局勢瞬息萬變、全球性競爭壓力日益劇增，中國大陸快速崛起與低成本優勢、再加上2008年金融風暴的衝擊，台灣傳統製造產業面臨前所未有的經營危機及挑戰，紛紛進行轉型。本研究採個案研究法，以對台灣經濟發展有重大貢獻的石化產業為對象，探討企業轉型策略、執行力、與經營績效的關係，研究結果如下：

- 一、企業具有持續性的競爭優勢，對組織經營績效有正面效益。
- 二、企業轉型策略會影響經營績效，在石化產業最佳轉型策略，依序為垂直整合、國際化、多角化策略，惟不建議採用水平整合策略。
- 三、組織的執行力會影響經營績效。
- 四、優秀人才是企業重要資源，對經營績效有正面影響。
- 五、企業轉型成功須具備領導團隊、人力素質、及領導者具高敏銳度的策略能力等三項關鍵因素。

關鍵字：企業轉型策略、競爭策略、執行力、經營績效

1. 緒論

1.1 研究動機與目的

石化工業為塑膠、人造纖維、橡膠工業的上游工業，與所有民生產業息息相關，總產值佔製造業 25%以上，對台灣的經濟發展有重大貢獻。近年來，由於環保意識抬頭，政府開放油品進口並同意核准民間企業興建六輕、七輕、及八輕，使台灣的石化工業由寡佔市場變成全面自由化競爭市場，石化產業結構的大變動，造成石化工業廠商獲利能力衰退。Rindova & Kotha (2001)提出企業經營者面對大環境變化所帶來的挑戰與經營危機，為求成長或生存時，必須進行組織變革，以提昇公司競爭力。換言之，企業轉型不僅是求生存，更是一種企業升級強化體質的積極做法。然而，一個成功的企業，除了策略運用及時機運氣外，更重要的是組織是否具執行力。例如全球最大的百貨公司 Wal-Mart 百貨即是以企業轉型策略配合高度組織執行力成為百貨業營收世界第一的最佳個案。在過去四十年中，Wal-Mart 的競爭對手曾不斷嘗試模仿其經營策略，但從來沒有成功過，差別就在於組織的執行力。因此，組織的執行力是成功企業最大的競爭優勢，然而多數企業都忽略此重要課題。由於有關台灣石化工業轉型策略與組織執行力的研究議題並不多見，故本研究擬以質性研究的個案研究方法，作探索性研究分析，以對此議題作深入瞭解，為本研究主要動機。

本研究主要是透過台灣石化工業轉型的歷程記錄，探討企業個案轉型策略成功或失敗的相關因素，經由個案分析比較歸納研究結果，作為石化工業廠商擬定轉型策略與展現組織執行力之參考。本研究目的歸納如下：

- 一、透過本研究瞭解台灣石化工業轉型原因、競爭優勢、與轉型策略之關聯性。
- 二、探討組織的執行力對企業轉型影響，經營者對組織的執行力影響，及人力資源管理實務如何協助企業建立有紀律、高效率執行力的企業文化。
- 三、探討台灣石化工業轉型策略、執行力、與經營績效的關係，及企業轉型策略成功關鍵因素。

2. 文獻探討

本研究透過相關文獻研究及整理，探討台灣石化工業背景及發展現況、企業轉型、競爭策略、執行力、及經營績效的關係來進行研究探討。

2.1 石化工業背景及發展現況

石油化學工業（Petroleum Industry）簡稱石化工業，是化學工業的基礎建設（infrastructure），為塑膠、人造纖維、橡膠工業的上游工業，亦為建築、汽車、電子、民生用品、紡織等所有民生產業之重要支援工業。因此，石化工業對經濟發展有重大影響，為我國促進經濟發展的火車頭工業。本研究界定之石化工業，是指烯烴（Olefins）上游工業，及由基本原料製造生產中間原料的中游工業。石化工業產業具七大特性，包含：資本密集型產業、技術密集、高自給率的區域供給、產品的供需有週期性、產品價格易受國際影響、產業關聯性密切、及產品性質獨特。石化工業愈往上游，設備投資金額愈大，所需技術愈多，風險也愈大。

台灣石化工業發展歷程大致可分為四個階段：(一)萌芽階段(1968~1972) (二)成長階段(1973~1987) (三)瓶頸階段(1988~1990) (四)再發展階段(自 1991~迄今)。由於石化工業在 1979 年以前，受到政府對石化業的保護扶植政策影響及進入產業門檻障礙高，因此

石化工業中、上游業者得享有豐厚穩定之利潤。但自 1980 年代後期以來，台灣內部與外部環境發生重大變化，包括：(1)政府政策轉向支持電子、資訊業，不再保護與扶植石化工業，甚至傾向抑止耗能的石化工業發展；(2)進、出口市場的開放，政府不能再以進出口管制來限制廠商維持穩定之產銷關係，無法再透過政策保護石化工業市場不受進口原料競爭之影響；(3)環保抗爭不斷，石化工業首當其衝，擴建工程受阻；(4)石化下游產業的衰退與外移。再加上台灣勞力不足，產業政策不明，中國大陸大力發展石化業並且積極向台灣招商，造成台灣石化中、下游業者紛紛外移。因此，當台灣石化工業廠商面臨內部與外部環境的重大變化，為求企業永續經營或獲利成長，紛紛進行企業轉型策略，期望能有效增進企業競爭力及經營績效。

2.2 企業轉型策略

Drucker (劉毓玲譯, 2000)指出：「這個世界已經發生不可逆轉的巨大變化，經營者面臨時代變動時，應能夠且必須採取行動」。所謂在變動的環境下，唯一不變的原則是「變」，台灣產業將面臨以全球為腹地、產業疆域逐漸模糊化的新挑戰。因此，企業必須選擇改變，才不會被消費者、競爭者、與大環境淘汰。

2.2.1 企業轉型定義及原因

Lavy & Merry (1988) 認為轉型是企業為了求生存，在構面上發生重大變化，包括組織使命、目標、結構、及企業文化等，亦即是「第二次變革」(second order change)，是多構面的、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革 (organization change)；Shaheen (1994) 將轉型定義為：整個組織在價值、型態、態度、技巧、及行為上的移轉，使組織更有彈性，能即時反應環境各種變化。企業轉型是當經營環境發生變化時，企業為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式 (Klein, 1996)，並且重新思考與檢討傳統的功能式組織結構，以企業的橫向作業流程為經營管理的主軸，促進組織在成本、品質、服務、及速度的績效指標上，獲得大躍進的改進 (Hammer & Champy, 1993)。

Barbara & Philippe (1994) 認為策略性轉型是透過策略改變的過程，重新界定企業使命與建立競爭力，來因應環境變動、掌握市場商機，進而維持一個不敗的競爭優勢。Hamel & Prahalad (1994) 亦提出企業面對競爭衝擊時，需進行策略改造，重新建立企業的核心策略，改造產業的競爭規則；透過策略改造，公司能主導本身所屬產業的轉型過程，或重新劃定產業間的界線，甚至創造出全新的產業，最後取得產業領導者絕對地位和未來競爭優勢。另外，陳明璋 (1990) 認為企業轉型為企業在經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營策略。本研究將企業轉型定義歸納如下：企業轉型是「當企業面臨外部經營環境及組織內部競爭力發生變化時，為了永續經營或獲利成長，所進行包括經營策略、經營型態、或大規模作業流程等革命性之轉變，期望能有效增進企業競爭力及經營績效」。

依 Kanter, Stein, & Jick (1992) 的研究，啟動組織變革客觀的原因有三類：(1)企業內部權力系統的變遷。如所有權的轉移、經營控制權的轉移、第二代接班等重要的人事變動等，通常這類變動會直接注入新的經營觀點，間接影響主導者的邏輯、企業策略、企業結構、制度、或文化的改變；(2)企業成長過程中內生的變遷力量。主要是企業組織生命週期階段的轉變。如 Adizes (1979) 指出，企業隨著生命週期之轉變，創業期、青春期、壯年期、科層期等不同階段，企業的領導風格、組織結構、作業方式、薪酬制度和控制方式都會隨之改變；(3)環境的變遷。如市場需求的偏好轉變、原料市場的價格變

動、重要技術突破、產業結構改變，均會造成組織變革。Gersick（1994）特別指出，組織變革發生的主要原因之一，在於領導者認知的主觀條件。他認為，只要領導者認為組織狀況有變革的需要，組織就會產生變革。反之，即使組織有內部權力系統的變遷、組織生命週期轉變、或環境變遷等客觀條件存在，若組織領導者對這些客觀條件缺乏認知與強烈感受，組織變革仍不會輕易地啟動。

2.2.2 轉型的策略運用及類別

企業為求生存，必須因應環境的各種變化而有所改變，企業的轉型因其策略不同而有不同的方式。鄭榮郎（2001）提出了台灣傳統產業應如何突破經營上的盲點，由企業轉型策略的層次來探討，包含(1)策略規劃的重新定位：分析企業內、外在環境變化、競爭對手、及消費者認知改變等資訊，進而重新評估經營策略與方向；(2)組織定位的調整：組織部門定位精簡，劃分的原則應符合彈性與速度的需求；(3)現場合理化的持續改善：所謂合理化（rationalization）就是以改善的手法，對於人員、物料、機器設備、與作業方法作有效的運作與安排，使成本降低進而利潤提高的管理方法。但是，企業永續不變的經營原則，仍然在於如何進行開源與節流的過程；(4)人力資源提升：如何提升組織內部人力資源，使人力資本（human capital）活性化，使傳統產業向上提升的關鍵因素。

劉興台（2002）歸納出四項觀點供台灣傳統產業採取企業轉型策略時參考：(1)確立經營策略：以「提升經營績效」為目標、以「產品多樣化、企業多角化」為重點、重塑企業形象；(2)執行經營與行銷管理：建構網路行銷、建立產品獨特性；(3)揭櫫企業使命：確立轉型目標與企業願景、強化組織人力與保障員工權益；(4)重視環境與趨勢：經濟成長與網路商機蓬勃發展、市場開放競爭與消費需求改變。

本研究依歷年來各集團、各事業體之轉型發展歷程，藉由分析資源延伸與運用性，將企業轉型類別分為五類：

企業轉型策略類別	企業轉型歷程資源延伸與運用性
1.產業轉型策略	放棄原先經營行業，改行從事新行業。
2.產品轉型策略	(1)改變產品製程、降低成本。 (2)大幅度提高產品品質及附加價值。 (3)開發新產品。
3.國際化策略	到海外開拓新市場或設廠。
4.水平/垂直整合策略	(1)合併、策略聯盟。 (2)建廠擴大經濟規模。
5.經營體質轉型	(1)除行銷功能外，其他功能別之改善與調整。 (2)生產技術、設備、程序之改善與改變。 (3)研究發展、人事、財務功能的加強與改善。
6.多角化經營策略	除繼續經營原有產業外，跨足進入新產業。

2.2.3 企業轉型成功的關鍵因素

美國 Fortune 雜誌曾經做過一份調查：1980 年名列全球 500 大企業的公司，將近有 47% 企業在 1994 年退出全球 500 大企業排名。由此統計數字來看，近二分之一的企業無法維持其持續競爭力而被淘汰。因此，由動態能力的觀點來看企業競爭優勢，即當企業爲了適應變動的環境而擁有更新的能力：當回應市場的時間是相當急迫的、科技改變速率十分快速、未來競爭者及未來市場難以掌握時，企業便需要某種創新性的回應能力(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。當企業轉型時，即是一種創新性的回應能力。筒井信行、瀧澤正雄(江金龍譯, 1988)認爲企業轉型成功關鍵因素包含：(1)重視企業轉型的時機，合宜的時機可由眾多企畫案中加以選擇；(2)經營者的果斷與魄力導致成功；(3)開發相關領域或有潛力領域；(4)針對經營資源擬訂轉型計畫；(5)掌握新市場與顧客群的實況；(6)國外設廠必須經過徹底的調查；(7)公司負責人掌舵，全體員工同心協力向前航行；(8)危機應變措施不可缺；(9)學習成功範例並開發新創意；(10)企業轉型後的評估與對策；(11)企業轉型需要多方嘗試；(12)藉助外來專家的智慧度過難關。Joyce, Nohria, & Roberson (2003) 也針對企業轉型成功因素提出四項主要管理實務，包含：策略必須清楚專注、執行必須毫無瑕疵、企業文化要以績效爲導向、組織架構要保持扁平迅速；及四項次要管理實務包含：留住及培育更多優秀人才、讓領導人專心經營公司、創造能夠改變產業的創新環境、透過合併和合作來促進企業成長。袁素萍(2003)則認爲：(1)經營者策略敏銳；(2)經營者參與程度；(3)領導團隊；(4)支援產業競爭優勢；(5)願景溝通；(6)企業規模/國際化腳步；(7)產業競爭態勢；(8)人力素質；(9)人際網絡/策略聯盟；(10)發明及創新能力，是企業轉型成功關鍵因素。本研究針對過去學者研究企業轉型成功的關鍵因素加以分析歸納，企業轉型成功的主要且共同因素爲經營者策略敏銳、經營者參與程度、領導團隊、及支援產業競爭優勢等四項因素，來推論企業轉型策略是否能成功。本研究將以袁素萍(2003)所列十項成功關鍵因素，探討台灣石化工業的轉型策略成功關鍵因素是否與過去國內外學者研究結果相符。

2.3 競爭策略

策略 (Strategy) 一詞，最早源於希臘文 Strategos，是一種將軍作戰的藝術，意思是指經由有效地利用資源而摧毀敵人(Hart, 1967)。Chandler (1962) 定義策略爲：「決定企業長期之基本目標，及爲達成此基本目標所應採取之行動方案及資源配置的決策」。Mintzberg (1978) 定義策略爲：「策略是組織與環境間的調和力量，亦即組織應付環境的決策」。Porter (1980, 1985) 定義策略爲：「企業爲了取得在產業中較佳的地位，所採取的攻擊性或防禦性的行動，是對外部的機會與威脅及內部的優勢與劣勢之因應，以期達到競爭優勢」。大前研一(黃宏義譯, 1984) 認爲策略是指以一種最有效率的方式，嘗試改變公司的力量，並藉此從眾多競爭者中脫穎而出。司徒達賢 (1995) 定義策略爲：「企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡，而形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目」。綜合過去學者的觀點，本研究認爲策略是企業爲因應外部競爭環境的變化，有效運用資源，達成特定的經營目標，所採取一系列的決策方案與行動過程。

競爭策略就是創造別人無可取代的地位。1980 年代以前，策略管理最主要的分析工具是 SWOT 分析法，強調企業本身的優勢/劣勢條件與外部環境競爭/威脅的契合的分析。由於企業面臨的環境變化太快，企業需要靠產業分析作爲競爭策略形成的基礎，以產業分析補足 SWOT 分析不足之處。因爲 Porter (1980) 認爲決定企業獲利能力的首要因素是「產業吸引力」，產業吸引力則決定該產業長期的獲利能力；而決定產業獲利能力則決定在產業結構的五種競爭力。這五種競爭力包括：新競爭者的加入、替代的威脅、

客戶的議價實力、供應商的議價實力，及既有競爭者的競爭。這五種競爭力的整體強度不僅因產業而異，也會隨產業的發展而改變，因而使得不同產業先天具有不同的獲利能力。產業經濟學認為各產業差距極大，產業結構決定企業之行爲與績效，因此，在不同結構下的產業，必須要有不同的策略，產業結構是決定策略最重要的因素。再者，Porter（1980）一直堅持策略就是定位與建立差異化，之後才能談建構核心競爭能力，他甚至直指企業策略的基礎在於一套環環相扣的作業系統，深入各不同產業之結構核心。

除此之外，資源基礎論是一個強調內部分析的策略理論，爲由內向外的策略思考邏輯，即持續建構及運用本身的經營條件，以對抗外在環境的變化，主要強調資源分析對公司經營與未來發展的重要性。相對於產業結構論的策略思考模式，近年來許多學者的研究支持對於內部資源的辨識、培植與運用，有助於創造長期的競爭優勢的論點。例如，Grant（1991）強調資源能力才是企業生存充分與必要的條件，也是長期競爭的基礎，環境則是非充分與非必要的條件，認為具有持久性競爭優勢的核心能力必須具有(1)耐久性（Durability）；(2)資訊的不完整性或不透明度（Non-transparency）；(3)不可移轉性（Non-transferability）；(4)難複製性（No-replicability）。Prahalad & Hamel（1990）認為企業的核心能力是組織從過去到現在所累積的知識與學習效果，特別是在協調不同的產業技術與科技上的整合能力。Prahalad & Hamel（1990）認為企業過去以策略事業單位（strategic business unit）爲主體的策略分析工具，已不再適用於今日的競爭環境，而核心能力（core competence）的觀念則能整合組織整體的優勢資源，進而建立長期的競爭優勢。另外，Grant（1991）以資源基礎觀點而言，其認為內部資源與能力提供公司策略之基本方向，且是公司利潤的主要來源，因此，資源及能力可作爲公司長期策略之基礎。透過上述各學者之觀點，企業之資源與能力亦爲重要之考量因素，企業本身能掌握的各種資源之多寡（諸如財務、人力、研發、核心能力等），及任何企業現存及缺乏的資源都是影響其轉型策略的選擇。本研究將依：(1)產生持久性競爭優勢潛力；(2)報價的專屬性等二項準則，來評估各企業資源及能力是否爲競爭優勢，並以資源基礎之觀點探討競爭優勢對策略的影響。

2.4 執行力

執行力在企業經營管理實務是非常重要的課題，然而過去學術界針對執行力的相關研究並不多。許多企業失敗的主要原因多歸因於組織執行力不佳，縱然產業策略相似，因企業執行力的強弱而有截然不同的經營績效表現，造成差異的主要因素即是於『組織的執行力』，然而，多數企業忽略了執行力的重要性。高希均（2003）認為「徹徹底底的完成任務就是執行力」。張立（2003）則稱所謂執行力，是指企業內部員工貫徹經營者戰略思路、方針政策和方案計劃的操作能力、和實踐能力。王力行、刁明芳（2003）認為速度加上執行力，讓鴻海集團執行長郭台銘能征戰全球各大洲，所向披靡，在短短五年內，營業額從新台幣 381 億元，一口氣衝上 2450 億元，被美國「Business Week」評鑑爲「亞洲之星」中的最佳創業家，連續攀登「富比士」全球富豪。Bossidy & Charan（2002）提出了執行力，這是要達成企業策略的關鍵所在，他們認為：執行是一種紀律，與策略不可分割；執行是企業領導人的首要工作；執行必須成爲組織文化的核心成分。景氣再差，仍有公司達成預定營運目標，偉大的構想，也要人能實踐達成，所憑靠的即是「執行力」。本研究歸納過去學者論述，定義組織的執行力爲「以高紀律、決心的態度徹底達成策略性目標的能力。」

對於企業如何改善組織執行力不佳的情形呢？Bossidy & Charan（2002）提出要提升組織的執行力，領導人必須建構三項最重要的基本要素(一)領導人的七大重要行爲，包含：了解你的企業與員工、實事求是、設定明確的目標與優先順序、後續追蹤、論功

行賞、傳授經驗以提昇員工能力、了解自我；(二)改變文化；(三)知人善任。他們認為組織的執行力提升，主要是在於領導能力的發揮，領導人必須以身作則，以行為改變公司文化及知人善用，推行人員流程、策略流程、與營運流程，並將這三項流程緊密結合。企業是否具有執行力，差別只在於領導人是否能以嚴格周密的態度去推動以上三個流程。人員流程比策略流程及營運流程都重要，其有四項關鍵做法：(1).人員流程與策略流程、營運流程相連結；(2).建立領導人才儲備的管道並作人才評估；(3).處理績效差的員工；(4).人力資源與企業經營成果相連結。一個好的策略規劃流程，需要對策略如何執行的各項問題，投入最多的心力，如果不重視如何執行，策略很可能會失敗。策略必須由未來執行的人員來制定，且須針對主要競爭對手的強、弱勢進行分析。營運流程是為員工指出達成目標的方法或途徑，健全的營運流程，須與策略流程及人員流程相連結，以達成目標。房晟陶、王拓軒（2003）認為，企業的執行力是任何公司無法取代的，但是要發揮執行力，光靠好的領導是不夠的，建立系統化的制度才是確保組織強大執行能力的長久之計，同時也指出影響執行能力的七項關鍵因素，包含(1)策略產生過程需要相關人員的參與；(2)要將策略細化為執行任務的工作計劃；(3)企業內部的信息溝通及企業與外部環境的信息溝通系統；(4)企業內有效的員工培訓與發展系統；(5)合理且能與企業核心經營流程相配合的組織結構；(6)企業內的授權結構與決策方式；(7)適當的獎勵制度。經歸納過去學者研究結果，本研究認為組織的執行力可由領導人領導風格、經營理念、人力資源管理實務、及經營策略等四個項目去衡量。

2.5 經營績效

績效（performance）是對組織目標達成程度的一種衡量（Robbins, 1990），是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念（Szilagyi, 1981）。Kast（1985）認為績效應包含效率（產出與投入之比率）、效能（目標的達成程度）、與組織成員滿意度。Carroll & Schneier（1982）也指出績效的特性為來自於作業、與作業相關、相互比較、標準預先設定，與可以衡量。綜合以上不同的定義，簡單而言，經營績效是企業在整體營運過程中，評估預設目標達成與經營成果滿意程度的衡量結果。

關於如何衡量企業經營績效，有許多不同的看法，因為在企業經營中，經營績效的衡量基礎，須視企業本身的策略或目標而定，所以，經營績效很難有一個具體明確可量化的衡量標準。Choi & Mueller（1992）認為，企業績效的衡量，財務性指標與非財務性指標應該並重，因為非財務性指標對於企業的長期營運也非常重要。Szilagyi（1981）認為績效的準則並非單一的，而是多重的。Venkatraman & Ramnujam（1986）認為績效的改進是策略管理的核心，提出經營績效可由三個構面來衡量：(一)財務績效（Financial Performance）：是指達成企業目標的經濟指標，如銷售成長率，獲利率、每股盈餘等；(二)事業績效（Business Performance）：涵蓋範圍除了財務績效外，尚包括營運績效（Operational Performance），如市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能、新產品導入、及製造附加價值等非財務性的指標；(三)組織效能（Organizational Performance）：是最廣泛的組織績效定義範圍，除包括財務績效、營運績效外，並包括達成組織各種相互衝突的目標及各種利害關係人（Stakeholders）的目標滿足程度在內。他們指出當採用多構面指標時應注意績效構面間相互衝突的問題，例如長期成長與短期獲利性的衝突。如 Schendel & Patton（1978）指出資源分配應視企業所欲追求的績效結果而定。因此，適當的選擇評估方法與衡量標準，是審查與改善經營績效所必須具備的條件。由於企業轉型主要目的為永續經營及獲利成長，因此，本研究對個案公司經營績效的衡量基礎是採財務性指標為主，包括營業利益、業外收益、每股盈餘、及平均股價做為參考。

3. 研究方法

由於過去針對企業轉型策略、執行力與組織經營績效的相關研究較少，此議題仍屬探索性研究領域，因為個案研究法是一種蒐集、組織、和分析資料的特殊方式，目的在於獲取對每個研究個案綜合性、系統性、及深度資訊的方法（Yin, 1989）。因此，本研究期望能透過質性研究之個案研究法以深度訪談的方式帶來新的洞察觀點，作為日後量化研究驗證資料來源之參考，並提出對台灣產業界有效之建議。本研究訪談對象鎖定企業高階人資主管及參與公司策略制訂與執行且熟悉人力資源實務之主管，訪談內容以企業轉型策略與人力資源管理實務為主。次級資料採用的是 Patton（吳芝儀、李奉儒譯，1995）提出的「極端或異常個案抽樣」（extreme or deviant case sampling）。此抽樣方法著重於異常或特殊並具有豐富資訊之個案，可藉由研究現象之極端特殊異常的意涵或是被認為不正常的異常案例表現中瞭解情況，汲取經驗與教訓，例如成功/引人注目的失敗、特殊事件或危機等。

本研究樣本以台灣地區石化產業為範圍，界定訪談樣本個案公司的準則主要有三：(1)以石化工業為主；(2)1996年後有重大業外投資的上市公司；(3)選擇研究個案程序：經次級資料蒐集證實公司曾進行重大轉型。本研究經由台灣區石油工同業公會石化工業廠商名單共 45 家公司，挑選完全符合上述三項準則的四家個案公司，分別代表國際化、多角化、水平整合、及垂直整合等四種不同的企業轉型策略個案，基本資料如表 3-1-1 所示。

表 3-1-1 研究個案基本資料

個案公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
成立年度	1973 年	1965 年	1976 年	1954 年
資本額	61 億	77 億	70 億	555 億
主要轉型策略	國際化策略	水平整合策略	多角化策略	垂直整合策略
員工人數	485 人	399 人	294 人	4711 人

4. 研究結果

4.1 A 個案公司訪談內容分析

一、公司簡介

A 公司成立於 1973 年，是亞洲第一大合成橡膠生產行銷廠商。多年來 A 公司累積了純熟的技術能力，隨著產業結構不斷轉變，A 公司持續為本業挹注新思維，以迎接多變的年代。高雄工廠年產量已達 210,000 公噸外，積極拓展亞太地區的版圖，在泰國投資年產能達 50,000 公噸的 BR 合成橡膠廠，及在中國大陸投產設置年產能達 100,000 公噸的工廠。

二、企業轉型策略

競爭優勢

A 公司在產業中之競爭優勢是源自製造技術領先及擁有許多優秀專業技術人才。A 公司建廠有 33 年的歷史，為國內第一大合成橡膠生產製造商，多年來 A 公司累積了純熟的技術能力，一直致力於研發橡膠技術，並不斷建廠擴大產能，以維持橡膠原料生產之領導地位，並透過建廠經驗傳承，培育不少優秀技術人才。

策略規劃

A 公司到大陸設廠的主要動機，主要是考量台灣投資環境變差及市場因素。A 公司一直追求公司獲利成長，也不斷投資及擴建，在 15 年前因台灣環保意識抬頭，國內投資環境變差，阻礙公司發展，同時考量台灣市場已趨於飽和。因此，開始規劃海外及大陸投資設廠。

三、轉型策略執行

策略執行

A 公司轉型的主要目標是獲利成長，轉型策略由總經理主導，先成立建廠團隊負責整個建廠工程，在台灣做好製程資料整理、設計，再派工程師到海外負責監督施工，利用長期出差方式，在當地試車及編製標準作業規範。此外，為講求效率，建廠同時招募大陸當地員工，送回台灣受訓，培養大陸技術員以便建廠後馬上可以投產，大陸建廠投產工程非常順利。

經營者的領導風格

A 公司經營者尊重、授權予經理人，因當時的總經理是受美式教育，採美式經營管理模式，做決策時會尊重專業。由於總經理對於石化產業不熟悉，重要決定會先徵詢相關人員意見後再做決定，只要是對公司有益的建議，都會支持並充分授權去做，讓專業經理人員有發揮空間。A 公司經營者強調每位員工應創造自己價值，並以公司為重，一切須配合公司需要，不喜歡公司內部有小團體派系。A 公司企業文化講求穩健、技術紮實，不做沒把握的事，專注橡膠本業發展成長，掌握核心技術進行建廠生產。例如 A 公司在投資大陸的過程，經嚴密評估才決定從事本業所擅長的产品。

人力資源管理實務

A 公司實施職前訓練並建立完善的基層、中階、高階主管管理發展課程、推動「終身學習」目標、打破以年資為考量，強調員工貢獻度之薪資制度、組織設計並進行組織變革、透過輪調暢通昇遷管道以培養領導管理人才、推動組織人力精簡、及員工優惠退休方案等措施，提升員工能力激勵員工，強化組織的執行力，以增進公司經營績效。

四、轉型後的經營績效

A 公司轉型後的經營績效，大陸廠於 2003 年已獲利且高於台灣。以製造業而言，投資新廠須經 5 年才能開始獲利，A 公司大陸廠設廠前 4 年持續虧損，當地台幹努力提昇技術、改善製程以降低生產成本。當 2003 年經濟景氣好轉，市場需求大增，營收不斷衝高，大陸廠開始賺錢，因製造成本比台灣低，所以，獲利高於

台灣。近三年獲利持續成長中，A公司每股盈餘創近年來新高。

五、轉型成功的關鍵因素

A公司認為領導團隊、人力素質、專業技術等是企業轉型成功的主要關鍵因素。A公司到大陸投資建廠的成功因素歸因於經營團隊敏銳且獨到的轉型策略，看準大陸市場潛力，提早到大陸設廠。同時A公司本身的競爭優勢，如人力素質及專業技術，製造成本比大陸其他競爭者低，進而提昇獲利能力。

六、未來人力資源管理實務重點

A公司未來人力資源管理實務上最重要的是人才的長期培養及績效管理。因為A公司的競爭優勢是製造技術及優質人力，但5-10年內，將有一批經驗豐富的工程技術人員將陸續退休，恐面臨人才斷層的問題，因為自1996年起國內本廠無大規模建廠，無法順利培訓新的工程人員。A公司如何維持人才優勢是一大課題，除了工程人員外，如研發、行銷、及管理人才，都是提昇公司競爭力的核心人力，A公司已展開計劃培育相關人才，並配合績效管理制度，拔擢優秀人才。

4.2 B 個案公司訪談內容分析

一、公司簡介

B公司設立於民國五十四年，主要業務為製造與銷售聚乙烯塑膠粒，生產利潤較高之EVA及LDPE，並積極開拓LLDPE市場。高雄地區設立國內第一座LDPE工廠，目前一廠年產能約為10萬公噸。目前B公司高密度聚乙烯（HDPE）中的抽絲及射出料一直廣受歡迎，保有市場高佔有率，持續在觸媒及配方力求突破，提供客戶更完美的原料，在市場上佔有穩定優勢地位。

二、企業轉型策略

競爭優勢

B公司的競爭優勢源自於公司的技術品質及低製造成本。B公司於1995年設置技術研究所從事相關石化產品之研究，產品品質比同業好，價格比其他同業稍高。此外，因為原有設備折舊已攤提完畢，設備成本很低，因此降低製造成本，加上專業技術人員的技術熟練，可迅速排除製程問題並避免異常發生，使得生產過程通暢，增加成品回收率及良率，降低成本。

策略規劃

B公司轉型動機是為追求成長發展，面對政府政策開放上游產業，要發展需整合上、中、下游，曾希望有輕油裂解的公司，參加八輕、九輕的開發計劃，但一直沒有結果，只好從中游產業廠商開始作擴大整合，以抗衡台塑六輕的競爭，同時B公司投資電子公司，設立創業投資公司及管理顧問公司，朝多樣性發展，期望以台塑、奇美等企業為標竿，跨足不同產業，並透過整合以有效提昇公司競爭力。

三、策略執行

轉型策略執行

B公司進行水平整合策略，購併某石化H集團的經營權，由經營者負責策劃主導。B公司轉型目標在追求永續成長，提高獲利，因此找尋投資對象，優先考慮石

化同業，較能產生綜效，最後選擇買下某石化 H 集團的經營權，由經營階層負責策劃主導，各部門執行購併成本的評估及執行作業。對電子業投資由高階主管提出計劃，獲得經營階層同意後，便開始組織研發團隊，逐步進行投資建廠事宜，但投資規模不超過 7 億，相對於 B 公司 77 億資本額而言，對整體經營績效影響程度不大。

經營者的領導風格

B 公司經營者的領導風格是以員工為中心的領導方式，講求誠信、守法、及人情味。B 公司很照顧員工，對待員工訴諸於情，講之於理，強調盡量用溝通方式去解決問題。在整個合併過程，沒有進行任何大幅裁員或積極撤換高級主管的動作，採取慢慢磨合。B 公司經營者重視勞資關係，不會要求工作效率或立即展現合併後的績效，公司決策透過溝通再執行，因此，執行效率較為緩慢。

人力資源管理實務

1997 年 B 公司購併某 H 集團後，於 2001 年成立總管理處，規劃統一人事制度。因為各家公司的人事制度不同，目前人資處仍在努力建立集團的統一的人事行政制度。薪資福利制度包含績效獎金、加發 2 個月固定獎金，年終獎金則視各公司營運績效狀況定。

四、轉型後的經營績效

B 公司認為此次購併有整合績效，可節省採購及人事成本。購併後公司規模擴大，對供應商有更大的議價空間，以量制價可降低採購成本。成立總管理處的目的乃推動組織人力精簡，例如人事服務單位只需由一位員工同時負責 2-3 家公司的差勤及薪資計算，以降低人事成本。雖然購併可擴大經濟規模，降低採購成本及人事成本，但不意味可以提昇企業整體經營獲利能力，被購併的 H 集團缺乏競爭力，購併後造成獲利能力下降，必需整頓或轉型，購併企業 B 公司必需有良好的管理制度去改變經營體質，否則被併購的 H 集團反而會成為 B 公司的負擔，影響 B 公司現有的獲利能力。由於 B 公司未積極介入被購併 H 集團公司的經營管理，讓各公司維持原有的經營方式，缺乏有效管理辦法提昇該公司的獲利能力，由於被購併 H 集團的獲利不佳反而影響 B 公司的業外收益，股價比同業偏低。B 公司並未因併購而產生業外收益，故此次企業轉型失敗。

五、轉型成功的關鍵因素

B 公司認為轉型成功的因素是人才、領導團隊、願景。轉型策略需要人才來執行，所以，人才是關鍵因素，其次領導團隊及願景，若能具備此三項條件則可事半功倍達到轉型目標。

六、未來人力資源管理實務重點

未來人力資源管理實務要成為公司策略資源夥伴、招募適合的人才、提升員工教育訓練、推行知識管理、培育領導管理人才、加強留才等相關措施。

4.3 C 個案公司訪談內容分析

一、公司簡介

C 公司 1976 年以生產石油化學品起家，近年來逐漸轉型為一家以化學科技為基礎的公司，涉足石油化學、電子化學及材料、樹脂、印刷電路板等領域。公司旗

下轉投資公司在電子材料、樹脂、印刷電路板的生產領域展現經營成效，不僅成爲集團電子產品製造領域的上游供應者，也成爲亞洲高科技產業的重要供應商。C公司早期的垂直整合營運模式，將上中下游整合起來，產品原料直接由自己的公司供應，多出來的產量賣給國外或別的廠商，生產製造達到經濟規模。近年來，推行連橫整合策略，藉由C公司對經營亞洲市場的熟悉度、運送化學品及特殊氣體客戶服務能力，及爲半導體廠提供電子設備監控的設計及服務能力，與國外化學公司作策略聯盟，成立電子化學工廠，提供台灣產業升級重要的材料—電子級化學品，做爲晶元蝕刻及清洗之用。隨著大陸市場的開放，C公司的生產及技術亦擴展到海峽的對岸，產能的提昇，迅速提高亞洲市場的佔有版圖，這一聯串的精密佈局，不僅爲C公司在競爭激烈的台灣市場，開拓出一條轉型道路，並將原有的核心實力繼續保持，發展對石化產品需求量更大的市場。

二、轉型策略

競爭優勢

C公司在產業中之競爭優勢是源自財務健全、生產技術、及建廠技術。因爲C公司經營較保守穩健，不會有大起大落的現象，雖有對外投資但很少向銀行貸款。另外，由於累積多年的建廠技術及經驗，建廠成本比其他同業低，在大陸建廠基於成本考量，大多由母公司派任有經驗的員工到大陸負責建造，省掉工程公司的顧問費用。C公司多年來一直生產的石化原料，具備優良的相關生產技術，在石化同業中處於領先地位。

策略規劃

C公司轉型主要動機是追求生存，因爲台灣中下游工廠一直外移，公司的產品產量供過於求，當台塑六輕的產能提升後，台灣廠商的供給量將遠超過台灣市場的需求，因此，產品必需外銷。然而，在台灣生產再外銷的成本較高，導致產品外銷無利潤空間。所以，爲了生存，企業必需轉型，只好去大陸投資建廠並在當地大陸市場銷售，產品多樣化、以擴大市場佔有率、發展多種行銷管道以利產品銷售。因爲台灣的整個投資環境變差，加上大陸鼓勵投資推出許多台商優惠方案，故於1995年以間接投資方式在大陸上海設廠生產可塑劑供華中區使用，接著在中山設廠生產可塑劑及扶甘酸化學原料供華南地區使用。

三、策略執行

轉型策略執行

C公司大陸建廠由總經理主導，電子業轉投資純粹是業外投資，不介入經營。主要的轉型目標爲透過海外擴廠生產公司主力產品，以擴展大陸市場。董事長的重心在電子業，石化業交由總經理主導負責執行海外建廠的策略，挑選適當員工負責建廠工作。由於C公司具備技術及專業，不論是進度及成本都符合預期，跟其他同業比較，不管是速度或成本，都略勝一籌，執行效率佳。C公司轉投資電子業純粹是業外投資，配合集團的政策，但僅限資金投資，不介入經營管理。

經營者的領導風格

C公司經營者的領導風格爲謹慎選才、充分授權。C公司經營者負責掌管電子業及石化產業，集團下有多家上市公司，充分授權各公司總經理負責經營。C公司經營者的理念及企業文化是屬於穩健、踏實、保守經營。

人力資源管理實務

C公司在大陸建廠時，挑選負責建廠幹部講求適才適任，外派技術人員具有獨當一面的能力，訓練方式是以工作教導或在職訓練為主，由資深幹部帶領新進人員由工作中學習成長，當建廠完成後，新進人員也有建廠經驗。C公司為提高派駐大陸人員意願，派駐大陸人員的薪資比原有薪資平均多一倍。對於建廠人員及派駐幹部表現良好者，會給予獎金或升遷做為獎勵。C公司除了大陸投資外，也配合整個集團的佈局，做適當的電子業轉投資，但電子業轉投資純粹是業外投資，不介入經營主導，必要時人事單位只負責員工轉任的作業。

四、轉型後的經營績效

C公司轉型後經營績效由最近五年度財分析皆有獲利。前三年度業外利益比本業還多，由於台灣石化業在台灣已無擴廠空間，所以，C公司持續往大陸發展，並轉投資電子業。

五、轉型成功的關鍵因素

C公司人資主管認為轉型成功關鍵因素為領導者的策略敏銳度、領導團隊、及人力素質。如果沒有正確的策略則轉型將註定失敗，但無領導團隊有效地執行策略，企業轉型仍不會成功，所以，領導團隊很重要。因為領導團隊是由人所組成的，領導團隊的表現會受到人力素質的影響，唯有好的人力素質才有好的領導團隊，才能轉型成功。

六、未來人力資源管理實務重點

C公司人資主管認為未來主要人力資源管理實務，最重要的是招募並培訓新人，以免日後面臨人才斷層的現象，因為這幾年公司持續進行人力精簡，很久未招募、培訓新人。建廠早期加入公司的技術工程人員大都有二十多年的年資，未來五至十年間會陸續退休，因此，公司需提早做好人力規劃及接班計劃，需重新招募一批工程人員加以培訓，以承接建廠或製程改善的責任，因為技術是C公司核心競爭力必需要傳承。

4.4 D 個案公司訪談內容分析

一、公司簡介：

D公司成立於民國四十三年，目前經營業務及產品包含塑膠原料製品、塑膠加工品、纖維製品、特用化學品等。D公司另設有工務部，除負責工程設計、規劃外，亦供應各廠之公用流體，並配合該企業六輕計劃龐大配管工程，成立配管預製工廠，採自動化機具設備施工，提升工作效率及品質。D公司多角化發展策略，成立電子專案部門，除具有生產自動化設計及規劃軟、硬體程式之製作能力外，與日本電機技術合作，從事大規模分散式綜合電儀、電腦監控系統（DCS）軟硬體之設計與製造，並由美國廠商移轉電漿顯示器（PDP）技術，設廠生產大尺寸之電漿顯示器，與日本公司合資建設電漿顯示器廠。D公司在麥寮六輕共投資興建十二個廠及六輕四期擴建工程。D公司已積極進行大陸佈局，並於大陸寧波經濟技術開發區規劃一石化專區，獲准投資項目包括PVC廠，丙烯酸酯廠。

二、轉型策略

競爭優勢

D 公司的競爭優勢源自於技術、人力、及組織文化。D 公司不斷開發石化相關技術，設法改善製程降低成本，凡事追求合理化，講求高品質低成本，成立總管理處負責整集團策略及制度規劃，建立一套完善的管理制度，培育出許多優秀的經營管理人才。

策略規劃

D 公司一直致力提升競爭力並追求最大利潤，最主要是考量當時經營事業環境的改變，生產及人力成本的提高，建廠土地的取得困難。D 公司轉型時最主要考慮產品週期及市場占有率，及確認企業本身的生產技術、人力、資金都沒問題，才確定企業的轉型策略。

三、策略執行

轉型策略執行

D 公司轉型的負責人是總管理處的總經理，成立一個專案小組，負責整個建廠生產流程的規劃。除了部分精密技術須由日本或德國提供外，大部分設備或按裝都由 D 公司自己的工程和設計公司來負責，以節省成本及掌握進度。在現場 1996 年開始施工前，便在仁武廠做人員培訓，目的為訓練人才和工程進度的掌握，總工程師每個禮拜開會檢討進度。由於台灣的環保意識提昇，大部分縣市都反對石化工廠的設置，所以，當時 D 公司找土地建新廠面臨很大困難，桃園觀音及宜蘭利澤，都遭到強烈反對，最後才選定在麥寮自行填海造地建廠。

經營者的領導風格

D 公司經營者的領導風格要求部屬開源節流，一切講求合理化，並以身作則，以工作績效為導向，獎勵有功人員。強調企業經營必須以實事求是的態度和追根究底的精神，透過不斷的檢討改善，謀求管理合理化。企業經營管理所牽涉內部的人事問題經緯萬端，加上外在客觀環境變動迅速，必須妥善調適因應，才能穩定經營根基，其工作相當繁複而艱鉅。因此，企業經營管理持續合理化的工作，必須苦心耕耘，才能精益求精，日新又新，達到「止於至善」的境界。D 公司的組織文化強調勤勞、樸實、不奢侈，開源節流，一切講求合理化，最佳品質，最低成本。譬如 D 公司經營者的觀念，人要精簡合理，不是人要減少，人減少事情沒人做不行，所謂合理，就是工作要做到很好，但人是在最小的公約數，這個才是精簡。同樣地若品質不好，雖然成本低，就是不好，所以，工作品質好，成本又低，這就是合理化。

人力資源管理實務

D 公司的六輕建廠過程，在甄選招募錄用標準主要考量可塑性，專業或能力、訓練培養企業員工，使之具備正確態度和相關智能、煉油技術或國外新技術的訓練盡量靠自己開發、派外訓練、薪資福利為業界最高並有額外年終獎金、紅利、效率獎金及員工持股，並加發地區津貼、獎金發放原則上以績效或貢獻度為主要考量，並提供宿舍及假日交通車、參與新廠建廠的有功人員建廠完成後晉升、績效考核與獎金及升遷，配合實施 5S 運動措施，提昇公司的執行力及競爭力。

四、轉型後的經營績效

D 公司認為轉型後的經營績效最主要的是參考產量、品質及成本都達到目標。依 D 公司最近五年財務分析業外收益逐年增加，代表轉型策略確實提高公司獲利。

五、轉型成功的關鍵因素

D 公司認為轉型關鍵因素為領導者的策略敏銳度、經營者的參與程度、國際化程度、重視外派員工素質、及採人性化的管理措施及制度。因為領導者的宏觀思維，決定正確轉型方向及策略，使整個投資產生效益。再者，經營者的參與使得建廠工程的進度、品質及成本得以掌控。最後要有國際化的視野，才有辦法去美國、越南、印尼、大陸設廠開拓市場。外派人員重視員工素質及人性化需求的管理措施。

六、未來人力資源管理實務重點

D 公司認為未來要提昇公司之競爭優勢，必須做好訓練(包含一般訓練及專業訓練，如腦力激盪、激勵、領導統御等)、甄選及人事差勤電腦化。人力資源是企業最重要的資源，須不斷訓練提昇能力(例如品質管理：QCC 活動，IE 改善的活動，5S 活動，TPM 活動)，讓員工能發揮潛能。

4.5 個案綜合分析

一、轉型策略過程及結果

本研究一共訪談台灣石化業四家公司，每家公司皆面臨石化工業外在環境發生重大變化，影響其獲利能力及生存空間，基於各家公司資源條件不同，紛紛採取不同的轉型策略，轉型後的績效也有很大的差異，各家公司的資料分析如表 4-1。

表 4-1 各家個案公司轉型策略、執行力、與組織經營績效

		A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
策 略 面	公司的競爭優勢	製造技術、技術人才	技術品質、製造成本低	財務健全、生產技術、建廠技術	生產技術、人才、及組織文化
	轉型原因	投資環境變差、市場的考慮	抗衡台塑六輕競爭	下游廠商外移、台塑六輕競爭	下游廠商外移、國內石化原料不足
	轉型策略	國際化策略	水平整合策略 多角化策略	多角化策略 國際化策略	垂直整合策略 國際化策略 多角化策略
	轉型目標	追求獲利成長	維持一定獲利、求生存	維持一定獲利、求生存	追求獲利成長，提昇競爭力
執 行 面	策略主導者	總經理	董事長	總經理	總管理處總經理
	經營者領導風格	尊重專業、充分授權	講求誠信、守法及人情味	謹慎選人、完全授權	講求管理合理化、以績效為導向
	組織文化	講求穩健、技術紮實、自創價值、配合公司	重視勞資關係、以和為貴	強調誠實、穩健	勤勞、樸實、不奢侈、講求合理化、成本及品質
	人力資源管理實務	訓練、薪酬、昇遷、組織設計、人力精簡	組織設計、薪酬	甄選、訓練、薪酬、升遷、獎勵	招募、訓練、薪酬、考核、升遷、5S
經營績效	a.業外收益佔 1/3 b.94 年度每股盈餘 3.03 元 c.94 年度平均股價 16.1 元	a.業外收益為 0 b.94 年度每股盈餘 0.93 元 c.94 年度平均股價 11.3 元	a.業外收益佔 41% b.94 年度每股盈餘 0.92 元 c.94 年度平均股價 12.3 元	a.業外收益佔 1/2 b.94 年度每股盈餘 5.98 元 c.94 年度平均股價 52.9 元	
轉型成功關鍵因素	1.領導團隊 2.人力素質 3.技術	1.人力素質 2.領導團隊 3.願景	1.領導者策略敏銳 2.領導團隊 3.人力素質	1.領導者策略敏銳 2.領導團隊 3.人力素質	

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究以石化工業為主要研究對象，探討石化工業面對外在環境變化，瞭解企業轉型策略、執行力與組織績效間的因果關係，經由訪談資料及次級資料分析，歸納研究結果如下：

一、公司的競爭優勢

(一) 轉型策略應以競爭優勢為基礎

企業轉型策略應以本身所具備的競爭優勢為基礎，才能增加公司獲利能力。石化產業若以技術及人力為其競爭優勢的企業，在大陸設廠亦可獲利不錯，但是績優的廠商憑藉嚴密管理模式為其獨特競爭優勢，垂直整合資源工程，獲利能力大大超越同業。以往策略管理強調企業條件與環境的契合，分析企業所處環境中的趨勢，同時分析企業本身之體質，找出企業運用優勢發展機會，避開威脅與自己之劣勢，找出長期策略發展方向，這個分析方式過於簡化已不合時宜。這種「外向分析」，由於環境不確定性愈來愈高，市場愈來愈不明確，加上科技的進步、全球化趨勢的走向、資訊社會的來臨、產業不斷的重組、市場疆界逐漸瓦解，策略規劃所依據的市場，充其量只是尚未形成的市場，以致尋求一連串的產品區隔、組配、產業結構、價值鏈等「企業定位」分析愈來愈不管用。除了要考慮產業結構外，企業應要創造本身的持續性的競爭優勢，因為資源能力才是企業生存充分與必要的條件，也是長期競爭的基礎，是企業永續經營與成長發展的關鍵因素。

(二) 石化業之競爭優勢

石化工業其產業特徵為資本密集、技術密集、高自給率的區域供給、產品種類不多且差異性小，原料成本佔製造成本六成以上，因此，降低成本的能力是石化業廠商最重要的競爭優勢，例如本研究中每家個案公司都強調製程技術及技術人才。要降低成本除了製程改善提昇生產效率的方法外，擴建所造成的規模經濟效率更是有效，因此，石化工業各廠商一直設法擴建增加產能以降低成本。但後來因環保抗爭不斷，政府規定須通過環保評估及居民同意才核准建廠，使得石化工業發展受到很大限制，公司有辦法擴建蓋新廠就可取得優勢。

(三) 持久性的競爭優勢

垂直整合策略成功的公司除了具有一般同業的生產技術、人力等競爭優勢外，還有一個最大優勢就是嚴密管理的組織文化，以追根究底的精神，追求合理化，做事講求成本效率。因該公司經營者的策略遠見，決定公司未來方向及目標，加上有高執行力的經營團隊，使公司能把握時機做石化產業垂直整合，達到規模經濟，提升公司的競爭力及獲利能力，才能在石化工業居於龍頭地位。以 Grant (1991) 觀點檢驗四家個案公司是否具有持久性的競爭優勢，四家個案公司所提出的競爭優勢主要有生產技術、技術人才、及組織文化等三種，石化工業生產技術非獨特性，可以自國外引進取得，生產技術人才可以訓練或挖角雇用，只有管理制度或組織文化很難複製取得，所以，本研究個案持久性的競爭優勢為管理制度或組織文化。

二、轉型原因

(一)主動積極

先應模式相較於回應模式的變革，其經營績效較佳。績優的企業積極追求獲利成長，主動進行經營體質變革，並預測未來趨勢掌握先機，獲取良好經營績效。一般石化工業廠商是因面臨國內競爭環境變化獲利衰退才進行轉型，屬於回應模式的變革方式，轉型後的經營績效通常不是很好。

(二)追求成長

成功企業為求獲利成長及永續經營，要持續不斷觀察外環境變化，並創造本身核心競爭力，不斷改善經營體質，隨時要有策略以因應政府政策改變或競爭者加入的影響，在公司遇到成長瓶頸時能適時主動轉型，投入新製程、新市場、新產品或新事業，使獲利持續成長。成功企業平常即會持續不斷改善管理制度及生產技術，追求營收及獲利成長，不斷擴充產能及生產規模，很早就到國外設廠。當因石化上游原料不足而無法繼續成長時，便計劃投入石化上游生產做垂直整合，經過長時間準備及努力，終於申請通過建煉油廠生產石化原料，使公司營收及獲利快速成長，再創巔峰。

三、轉型策略

石化工業的轉型績效依序為垂直整合策略、國際化策略、多角化策略、水平整合策略。因垂直整合可產生成本領導優勢，獲取較大利潤；國內石化工業之技術成熟，因此在大陸市場獲利不錯；多角化及水平整合策略，因缺乏技術和人才，績效不明顯。綜合之，石化產業廠商面臨投資不佳，下游廠商外移，營收成長不易且獲利衰退，採取不同轉型策略大多為國際化策略、多角化策略、垂直整合策略、水平整合策略，分析如下：

(一)國際化策略

因大陸經濟成長快速於大陸設廠，是考量未來大陸市場相當大，而石化產業在大陸有不錯的發展空間，國內石化產業廠商具備生產技術、建廠人才及資本，在大陸建廠不成問題，本研究的個案公司都有在大陸投資，大多已獲利並持續擴廠中，所以，到大陸設廠的轉型策略對石化產業而言是一個最佳選擇，國際化是公司成長的必要過程。

(二)多角化策略

石化產業廠商在國內無法投資本業，就嘗試投資新產業，特別是電子業，本研究個案有三家投資電子業，但佔公司資本額不大，非主要轉型策略。石化業廠商因缺乏技術和人才，通常只提供資金，而技術來源是由合夥人提供，公司無主導權且獲利不是很好，對公司整體獲利無顯著貢獻。

(三)垂直整合

雖然石化工業垂直整合可帶給公司巨大利潤，每家公司都希望能投資設廠。但石化產業特性是資本密集、技術密集、上游產業須有龐大資本及技術複雜，非一般企業可投入，且國內環保因素造成土地取得不易，設廠困難度非常高。當初六輕、七輕、及八輕同時申請核可，最後只有六輕經過長時間的努力才完成，未來台灣上游石化業工廠的設立或擴建，困難度會更高。

(四)水平整合

本研究個案公司進行水平整合策略，購併另一個石化集團，由於無法有效整合資源或改善原集團的經營體質，產生的經濟效益有限，且因石化產業的獲利衰退，造成該個案公司投資失利。

四、執行力

(一) 強勢領導者

石化工業，是以工作為中心的領導方式，公司的執行力較強。績優公司經營者以工作為中心的強勢領導，講究速度、細節、和紀律，使公司策略能確實達成既定目標。

(二) 融入組織文化

績優企業的高執行力，主要是因經營者以工作為中心的強勢領導，經營者的理念強調以追根究底的精神去追求經營合理化，持續不斷的改善，重視基礎，不對的地方要隨時修正。所謂合理，即企業要力求生存，無法生存即要被汰換。公司認為沒有壓力就沒有成就，員工一定要「用心」去做事情，講究速度、細節、和紀律，所以，管理幹部都有很大的工作壓力，常利用假日加班計劃專案。例如推行利潤中心制度，將獎勵和員工貢獻度結合起來，管理幹部常可領到比同業高的年終獎金及分紅獎勵。除此之外，績優公司為使執行力融入公司組織文化，訂定嚴謹的任用管理、訓練發展、薪資管理、績效考核、晉升獎勵等管理辦法，確實做好績效管理。

五、人力資源管理實務方面

成功企業為提昇組織執行力，實施人才甄選、訓練發展、薪資管理、績效考核、獎勵及晉升等制度，公司才能擁有高執行力的領導團隊及豐沛的人力資源，轉型策略才能有效執行，達成公司營運獲利目標持續成長。人力資源管理實務對企業轉型成功是一個重要因素。企業轉型策略的成功仰賴人力資源管理實務，特別是策略性人力資源管理，例如進行垂直整合時，公司需積極性的招募及雇用人才、調整薪資、工作重新設計、訓練與發展等。有關人力資源管理實務說明如下：

1.招募甄選	設定用人標準，經過嚴謹甄選作業，符合標準才用。錄用標準主要考量個人的可塑性、專業及能力。
2.訓練	成功企業需訓練培育企業員工具備正確態度和相關智能，必須經過用心思考、規劃及執行，才能完成公司使命。
3.薪資福利	成功企業為順利招募所需人力，薪資設計優於同業標準，並注重員工福利及相關措施。
4.考核	成功企業著重員工績效考核，根據設定員工工作關鍵績效指標達成率，衡量員工個人績效考核並與年終獎金及升遷作相連結。
5.升遷	公司訂定升遷管理辦法，在建廠擴編期間，員工的升遷機會較多，參與新廠建廠的有功人員往往在建廠完成後能得到晉升。
6.獎勵	公司年終會針對公司貢獻度佳的主管及員工，給予額外年終獎金；另訂定紅利發給辦法、獎勵從業人員持股辦法、效率獎金核發辦法，獎金發放原則以績效或貢獻度為主要考量。
7.5S 運動	成功企業推行 5S 運動培養員工重視紀律，做好紀律管理。

六、轉型成功關鍵因素

本研究中各公司認為轉型的成功關鍵因素最重要三項，依序為：(1)領導團隊；(2)人力素質；(3)領導者策略敏銳度，說明如下：

領導團隊	企業在推動轉型方案時，除了企業經營者積極支持外，當發生經營者未事先評估的突發狀況或衝突產生時，必需透過領導團隊整合資源，發揮組織執行力才能順利轉型成功。
人力素質	對任何企業組織而言，人才是核心資源，由企業經營觀點來看人力資源是創造企業價值、延續組織及釋放組織動能之關鍵動能。企業轉型時所需承擔之任務及壓力最大，必需有高品質人力素質加以配合轉型。
領導者策略敏銳度	領導者策略敏銳是指領導者具備專業知識、管理能力、及策略眼光，能夠敏銳察覺外在環境變化且迅速訂定轉型策略。同時，經營者的果斷與魄力是轉型成功關鍵；當企業於面臨經營盲點欲尋求突破現狀時，透過策略規劃重新作定位、分析企業內、外部環境變化，重新評估後擬定經營策略與方向。有關組織重新定位調整之策略層面，係仰賴由上而下之貫徹執行，含括經營者決定轉型策略及型態、產品或服務創新、組織文化凝聚向心力、執行效率提升等相關活動。因此，若企業選擇不適當的轉型策略，縱即投入於具發展潛力的產業中，該企業所能獲得的利潤依然有限，即企業轉型策略的選擇，將會影響企業在產業之競爭地位。

5.2 建議

本研究對於台灣石化產業的建議如下：

一、建立持久性的競爭優勢

企業要能立足於競爭的環境中，必需具有獨特的生存能力，優於競爭者的資源與技能，即是企業的核心競爭力。如果企業的核心競爭力並不具獨特性，則需立即展開策略規劃、學習新知識及技能、培養核心專長，創造與競爭對手差異性的核心競爭力。以往石化工業多數廠商的競爭優勢主要是生產技術及取得原料來源，但當六輕開始量產時，原有競爭優勢已不再。因此，必需重新建立具有競爭優勢的核心能力，避開六輕規模經濟低成本的競爭，採取差異化策略，加強研發能力開發差異化的產品或特殊規格的产品，以研發能力及創新能力奠定公司未來長期持續的競爭優勢。綜言之，企業需重視無形資產及知識管理，並提升高知識及技術工作者之生產力，成為企業發展關鍵，其中無形資產包括人才、品牌、通路、研發等。

二、建立高執行力的組織文化

未來石化產業將進入微利時代，需靠高效率賺錢，過去依靠政府政策保護，形成壟斷、獨占市場，各石化工業廠商賺的是特權財富。然而，在全球競爭激烈的環境中，要勝出必需具有組織執行力，面對困難時，要能針對問題找出解決方案。執行力是組織對於計劃或決策是否能夠貫徹決心的表現，當確認經營策略正確方向後，經營者或領導人應尋求方法，激發全體員工貫徹執行策略的決心。要成功塑造有執行力的企業文化，經營者必須展現強勢、實事求是的態度，重視追根究底的精神追

求合理化，訂出公司願景及明確目標，確實論功行賞。此外，企業經營者為提昇獲利能力，努力提高營運效率、降低成本，使成本領導成為公司之競爭優勢，一旦未能達成營運目標或發生虧損時，就必須開始進行組織變革或企業瘦身（downsizing），關閉虧損的企業，削減組織層級，簡化作業表單及內部工作流程，辦理裁員優退使人員合理化，以迅速恢復獲利能力。

三、利用現有競爭優勢去規劃轉型策略

以本研究認為內部資源與能力可提供公司策略之基本方向，且是公司利潤的主要來源。因此，資源及能力可作為公司長期策略之基礎。若能充分利用本身的競爭優勢，絕對有助於提昇企業轉型成功的機率。因為本業有良好的競爭優勢並不代表在其他產業皆能成功，本研究建議成功企業尚未培養其他產業的關鍵成功因素前，應堅守本業或發展企業本身擅長的領域，才能立於不敗之地。

四、以更積極、更開放的態度與外界接觸、結盟

石化工業廠商為因應未來競爭環境的迅速轉變，及投入各種不同產業的成功關鍵因素不同，需要不同的資源能力及管理模式，以建構新的組織能力與新的管理典範，必須調整過去較封閉保守的思維及管理體系，積極與外界接觸，尋求投資合作的機會。過去各廠商致力技術人才、製造技術、或集團自我投資為主的企業轉型成長方式，這種成功經驗可能成為失敗的主因。面對未來的創新改革，各廠商應以更積極、更開放的態度與外界結盟，借力使力，取得不同的資源能力，補足及強化本身未來發展需要，並與外界資源能力相互融合，擴大企業版圖及多元核心競爭力，達到永續經營的目標。

五、須更重視人才招募及培育

未來人力資源管理實務重點，要提昇公司之競爭優勢，須做好人才招募及培育的工作。人才是企業核心，唯有依靠人才的能力提昇及貢獻，公司才能大幅成長，所以，人才的招募及培育是非常重要的。以前化工人才出路主以化工領域的行業為主，因石化產業的薪資福利比傳統產業優渥。所以，石化工業廠商進用人員大多來自國立大學，已成為各企業的經營幹部。但今日台灣就業現象已大幅改變，化工專長優秀畢業生其出路可至半導體等新興產業，而不限於傳統石化業，且石化工業被歸類為傳統產業的刻板印象，已不再是優秀國立畢業生最嚮往的公司，實務上招募人才已是石化工業共同面臨的問題，若不能網羅到優秀人才，對於日後石化工業廠商的轉型及營運將有重大影響。企業招募人才時，須考慮應徵者是否有潛力、企圖心、品德操守佳、理念是否與公司組織文化契合、強調工作態度比專業知識重要。只要有正確的工作態度，學習意願自然會高，專業可透過訓練補足或強化。若要成為優秀技術人才，必經透過實務經驗的磨練，由於企業在轉型期間充滿挑戰及困難度，企業應隨時做好經驗傳承，由資深人員帶領新進工程師在工作中務實地教導訓練，並讓新進工程師有獨立作業的機會，允許員工有犯錯的機會，才能促進員工成長。

5.3 後續研究之建議及限制

一、對後續研究對象之建議

本研究對象以石化工業為主，瞭解企業轉型策略、執行力與經營績效之關係，建議後續研究者可以本研究結果為基礎，針對其他傳統產業或高科技產業進行相關

研究，以建立更完整的企業轉型策略模型。

二、對後續研究方法之建議

本研究是質性方式進行個案訪談研究，後續研究者可量化方式研究，石化工業的轉型策略、執行力與經營績效三者相互影響之關係，使相關主題之研究更臻完備。

三、研究限制

本研究整體之進行過程力求嚴謹，由於時間上的限制，無法針對整個石化產業進行全面性的研究，只能針對四家公司進行個案研究探討企業轉型的影響因素，期待後續研究能增加研究樣本並以量化研究方法加以驗證。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

王力行、刁名芳，2003，執行力大帥統領鴻海郭台銘，遠見雜誌，203期，114-129。

司徒達賢，1995，策略管理，台北：遠流出版社。

江金龍譯，筒井信行、瀧澤正雄著，1998，成功的企業轉型-中小企業如何脫胎換骨，台北：尖端出版社。

吳芝儀、李奉儒譯，Michael Q. Patton 著，1995，質的評鑑與研究，台北：桂冠。

高希均，2003，「台灣，從執行力再出發」，遠見雜誌，第200期，46-47。

袁素萍，2003，企業轉型成功關鍵因素之研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

黃宏義譯，大前研一著，1984，策略家的智慧，台北：長河出版社。

陳明璋，1990，企業贏的策略：掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新，台北：遠流。

鄭榮郎，2001，「傳統產業向上提升的轉型策略」，能力雜誌，540：77-80。

劉毓玲譯，Peter F. Drucker 著，2000，21世紀的管理挑戰，台北：天下遠見。

劉興台，2002，傳統產業轉型關鍵成功因素之探討-以台灣鹽業為例，中華大學經營管理研究所碩士論文。

6.2 英文部分

Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, 8, 3-24.

Barbara, B. & Philippe, H. (1994). Toward a Definition of Corporate Transformation. *Sloan Management Review*, 35, 101-107.

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown.

Carroll, S. J. & Schneier, C.E. (1982). *Performance appraisal and development of*

- performance in organizations*. Glenview Illinois: Scott, Foresman
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: M.I.T. Press.
- Choi, F.D.S. & Mueller, G.G. (1992). *International accounting* (2nd ed). London: Prentice-Hall International.
- Gersick, J. C.(1994). Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9-45.
- Grant, Robert M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3),114-135.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Cooperation - A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brealey Publishing Limit.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Hart, B. H. (1967). *Strategy*. New York: Praeger.
- Joyce, W., Nohria, N. & Roberson, B. 2003. *What really works: The 4+2 formula for sustained business success*. New York: Harper Business.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D.(1992). *The challenge of organizational change: How company experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kast, F.E. (1985). *Organization and management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book Co.
- Klein, M.M. (1996). Tip for aspiring reengineers. *Planning Review*, 24(1), 40-41.
- Lavy, A. & Merry, U. (1988). *Organizational transformation, revitalizing organization for a competitive world*. Jessey-Bass Inc.
- Mintzberg, H., (1978). Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rindova, V.P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure designs and applications* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schendel, D.E. & Patton, G. R.(1978). A Simultaneous equation model of corporate strategy. *Management Science*, 24, 1611-1621.
- Shaheen, G. T. (1994). Approach to transformation. *Chief Executive*, March, 2-5.
- Szilagyi, A.D., & Wallace, M.J. (1981). *Organizational behavior performance*. CA: Goodyear

Publication Company.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.

Venkatraman, N. & Ramanunjam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. CA: Sage Publications.

6.3 網路部分

房晟陶、王拓軒，2003，企業執行能力的系統化保障。企業網景，2003年4月24日，取自：<http://www.cn21.com.cn/managetabloid/pager.php?id=443>。

張立，2003，如何提高企業執行力，人民郵電報社。2003年09月04日，取自<http://www.cnii.com.cn/20030526/ca184029.htm>。