

核心能力、網絡地位與組織變革對組織績效影響之研究 - 以汽車零件業為例

陳麗如、翁淑緣

E-mail: 9314236@mail.dyu.edu.tw

摘要

組織變革的議題，一直是學者研究的對象，在激烈的競爭環境下，企業藉由經營策略的調整，重新取得核心能耐以求生存。本研究針對汽車零件業者進行實證研究。探討不同核心能力、網絡地位與組織變革對組織績效的影響。研究結果顯示：1.組織能耐類型一的廠商核心能力高、網絡地位高，採取企業轉型的組織變革，運用組織重組的策略，達成生產績效及研發績效。本研究將定名為「企業轉型」。2.組織能耐類型二的廠商核心能力高、網絡地位低，採取跨組織再造的組織變革，運用策略重定位+組織重組的策略提升研發績效，本研究將定名為「跨組織再造」。3.組織能耐類型三的廠商核心能力低、網絡地位高，採取企業再造的組織變革，運用改造重生+組織重組的策略，創新研發績效及客觀績效，本研究將定名為「企業改造」。4.組織能耐類型四的廠商核心能力低、網絡地位低，採取創造性破壞的組織變革，運用策略重定位+改造重生+組織重組的策略，強化研發績效、生產績效、網絡地位以及達成客觀績效，本研究將定名為「創造性破壞」。此外，以汽車產業群聚外移及台灣加入WTO之觀點，在嚴格的產業競爭淘汰和高標準的指標要求，各廠商極力建構賴以生存的方式，重新取得企業核心競爭力。關鍵字：核心能力，網絡地位，組織能耐，組織變革，組織績效

關鍵詞：核心能力；網絡地位；組織能耐；組織變革；組織績效

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 v 英文摘要 vi 誌謝 viii 目錄 ix 圖目錄 xi 表目錄 xii 第一章 緒論 第一節 研究背景與動機 1 第二節 研究目的 3 第二章 文獻探討 第一節 資源基礎理論 4 第二節 核心能力 5 第三節 網絡理論 16 第四節 產業環境 23 第五節 組織變革 35 第六節 組織績效 50 第三章 研究方法 第一節 研究架構 56 第二節 研究問題 57 第三節 變數定義與衡量 60 第四節 資料蒐集與抽樣方法 65 第五節 資料分析方法 66 第六節 信度與效度分析 67 第四章 資料分析 第一節 樣本分析 71 第二節 國內汽車零件業之核心能力有不同 75 第三節 國內汽車零件業之網絡地位不同 79 第四節 國內汽車零件業的組織變革 81 第五節 國內汽車零件業組織變革對組織績效之影響 85 第五章 結論與建議 第一節 研究結論 90 第二節 理論與實務之意涵 94 第三節 研究限制 95 第四節 後續研究建議 96 參考文獻 98 附錄(一) 110 附錄(二) 115 附錄(三) 117

參考文獻

1. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996), 競爭大未來(顧淑馨譯), 台北:智庫文化, 241-285, (原文於1994年出版)。
2. 司徒達賢(1995), 資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討(國科會, No. NSC82-0301-H-110-040), 台北:行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
3. 司徒達賢(2001), 「策略管理新論 - 觀念架構與分析方法」, 智勝, 台北。
4. 吳思華(1996), 「策略九說」, 臉譜, 台北。
5. 許士軍(1994), 贏得市場的企業特色競爭, 世界經理文摘, 5(1), PP.38-50
6. 溫蒂雅譯, Ian Morrison著, 《第二曲線》, 台北:商業周刊, 1997年。
7. 曾紀幸(2002), 我國產業網路外移之個案研究《全球化經營策略論壇》。
8. Donald N. Sull (2003), (天下雜誌, 2003, 8.15, P120)。
9. 經濟部產業技術資訊服務推廣計畫(2002), 「兩岸汽機車零組件研究」, ITRIEK-0453-S114(91), P2-16-P2-17、P5-1-P5-6。
10. 王平原譯, Andrew, S. Grove著, 《10倍數時代》, 台北:大塊文化, 1996年。
11. 林晉寬(1995), 從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。
12. 方世杰(1999), 台灣中小企業之產業網路構型與企業國際化關係之研究, 企業管理學報, 45, 99-125。
13. 吳穎飛(1994), 網路基本觀念之探討, 台灣經濟研究月刊, 17(10), 17-20。
14. 吳思華(1994), 產業經理與產業合作網路體系, 台灣經濟研究月刊, 17(10), 21-23。
15. 孫盈哲(1997), 我國中小企業產業網路之現況與展望, 臺灣銀行季刊, 48(4), 65-104。
16. 葉匡時(1994), 產業網路 - 攸關中小企業的明天, 台灣經濟研究月刊, 17(10), 25-27。
17. 曾紀幸(2001), 我國產業外移之個案研究, 全球化經營策略論壇第二次論文發表會論文集。
18. 劉仁傑(1997), 分工網路 - 剖析台灣工具機械產業競爭力的奧秘, 聯經, 台北。
19. 趙蕙鈴(1999)《台灣中小型工廠協力生產網絡之關係內容分析 - 彰化縣和美地區紡織工業之個案研究》, 東海大學社會研究所碩論。
20. 方世杰(民89), 網路觀點之企業國際化的探討 - 我國中衛體系廠商之實證研究, 台灣銀行季刊, 51卷2期, 77-98頁。
21. 方世杰(民90), 以網路個體分析方法探討我國中小企業之國際化與績效 - 中衛體系電子資訊業廠商之實證研究, 管理學報, 19卷1期, 49-74頁。
22. 連上賀(民86), 我國產業網路外移之研究 - 以自行車業為例, 國立成功大學國際企業研究所未出版頁士論文。
23. 陳東升(2001), 「積體電路產業組織網絡的型市集其形成的制度基礎」, 台灣的企業組織構與競爭力, 台北:聯經。
24. 吳秉恩, 民八十二年, 組織行為學, 台北, 華泰書局。
25. 許士軍, 民八十二年, 管理學, 台北, 東華書局。
26. 陳金貴, 民六十五年, 「組織變革中員工抗拒改革之研究」, 政治大學公行所未出版碩士論文。
27. 盧瑞陽, 民八十二年, 組織行為, 台北, 華泰書局。
28. 謝安田, 民七十一年, 企業管理, 台北, 五南書局。
29. 韓經論譯民八十二年, 組織行為, 台北, 華泰書局。
30. 熊瑞梅(1993), 「社會網絡

的資料蒐集、測量及分析方法的檢討」，社會科學研究方法檢討與前瞻科技研討會，中央研究院民族學研究所。30. CHARLES W.L. HILL, GARETH, JONES著，策略管理，577頁，495頁，黃營杉譯，民85年。31. 徐聯恩，企業變革系列研究，11-15頁，22-25頁，41-44頁，62頁，292-293頁，華泰書局，台北，民85年。32. 蘇錦夥等六人(民八十四年)，「合作優勢」，經濟部工業局，中衛發展中心編印。33. 陳東升、周素卿(1997)，後進者的全球化 東南亞台灣企業地域生產網絡的建構與對外投資經驗，都市與計畫，第28:4其，業421-459。34. 方世榮、周雅燕(1997)，科學園區的另一種發展:台灣社會研究季刊，32:125-163。35. 趙郁文(1998)，「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力之提升效果」，中山管理評論，第六卷第四期，頁1113-1136。36. 詹培志(1998)，「廠商間網絡關係與組織績效之關聯性 以新竹科學工業園區IC產業為例」，國立東華大學國際企業研究所碩論。37. 經濟部產業技術資訊服務推廣計畫(2002)，「2002汽、機、自行車產業現況與趨勢分析」，ITRIEK-0453-T103(91)1-2-4。38. 蔡明田、張淑昭(2001)，多角化策略之綜論，台北市銀月刊，第二十一卷第四期，頁48-59。39. 蔡美金(2001)「台灣汽車零組件業發展策略-國際技術引進與市場拓展」，國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩論。40. 季延平、黃瓊玉(2001)「汽車產業供應鍊資訊化之研究」，資訊管理月刊，4:72-75。41. 葉祖宏(2001)「運輸與組織管理」，交通大學博士論文。42. 鄭榮朗(2001)「傳統產業向上提升的轉型策略」，能力雜誌，第540期，2001年2月，PP77~80。43. 黃俊英(1999)，「多變量分析」，中國經濟企業研究所出版，第六版。44. 陳金錫(2002)「供應鍊後勤供應端流程再造之研究 以汽車零件業為例」，國立成功大學管理學院碩論。45. 吳淑貞(2002)「產業網絡、群聚現象與企業競爭力關係之研究 以兩岸製鞋業為例」，私立中原大學企業管理學系碩論。46. 黃宗銘(2003)「企業競爭力對產業進入國際是長策略影響知研究 以汽車零件業為例」，大業大學國際企業管理學系碩論。47. 呂鴻德(1993)，「技術策略功能互動與新產品績效關係之研究-資訊電子企業成長階段之模式」，國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。48. 周佳欣(1997)，台灣中小企業策略性轉型之研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文。49. 權福生(2001)，台灣區域網路產業供應商轉型實務研究-以友訊科技公司為例，國立交通大學/高階主管管理學程碩士班。50. 袁素萍(2002)，企業轉型成功關鍵因素之研究，國立成功大學/企業管理學系(EMBA)專班。51. 蓋瑞·哈莫爾 C.K. 普哈拉 / 著，競爭大未來，顧淑馨譯，(1996)。52. 唐納·薩爾 (Donald N. Sull) 著，成功不墜-最適者再生，天下雜誌(2003)。53. 吳思華、陳香君(1995)，「台灣產業國際化歷程中合作網路之演變-成衣業個案研究」第四屆產業管理研討會，國立中山大學企管系與豐群基金會主辦。54. 王建全、陳明璋(1994)，「合作優勢」，經濟部工業局，中衛發展中心編印。第60-75頁。55. 波特 (Porter) 著，「競爭策略」，周旭華譯，(1996)。56. 陳建宏(1999)，「加入世界貿易組織後我國產業政策調適之研究 - 以汽車產業為例」，私立中國文化大學政治研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
2. Astley, W. G. and Andrew H. Van de Ven (1983), "Central Perspectives and Debates in rganization .Theory" , *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-73.
3. Anderson E. (1990). "Two firms, one frontier: in assessing joint venture performance," *Sloan Management Review*, Winter, pp. 19-30.
4. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 12(1), 656-665.
5. Brass, D. J. and M. E. Burkardt, "Centrality and Power in Organizations", in Nohria N. and R. G. Eccles, "Networks and organizations: Structure, form, and action", Boston: Harvard Business School Press, 1992.
6. Burt, R. S. (1992), *Structural Holes*, Cambridge: HBS.
7. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73(4), 110-135.
9. Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have a new thory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
10. Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones, (2001), "Strategic in the Global Environment," *Strategic Managemey*, pp. 224-255.
11. Deleo C. (1994). Understanding the roots of your competitive advantage from product/market competition to competition as a multiple-layer game. *Competence-Based Competition*, 3(1), 35-55.
12. Freeman, L. C. (1979), "Centrality in social networks. I. Conceptual clarification," *Social Networks* 1, pp. 215-239.
13. Francisco Veloso (2000), "The automotive supply chain : Perspectives for the Asian Economies"
14. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulation. *California Man-agement Review*, 12(1), 114-135.
15. Harold J. Leavitt, (1964) "Applied Organizational change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches"
16. Hamel, G., (1991), "Competition For Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
17. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). The concept of core competence. *Competence-Based Competition*, 5(1), 11-33.
18. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 15(1), 5-16.
19. Harvey D. F. & D. R. Brown (1988). *An Experimental Approach to organization Development*, San Francisco: Prentice Hall.
20. Hamel, G; & Heene, . (1994). *Competence-Based Competition*. NEW York: McGraw-Hill.
21. Howard, Robert, "HOW Small Business Help Coun-tries Compete?" *HBR*, Nov.-Dec. (1990), p. 88-103.
22. Hite, Julie M. & Hesterly, William S. 2001. The evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of firm. *Strategic Management Journal*, 22: 275-286.
23. Jarillo, J. C. (1998), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vo1. 9, pp. 31-41.
24. Johanson, J. and Mattsson L. G. (1998), "Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach", In Hood and Vahlue (ed.), *Strategies in Global Competition*.
25. Jones, C., W. S. Hesterly and S. P. Borgatti (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms," *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 911-945.
26. Kamann, D. J. F. and D. Strijker (1991), "The Network Approach: Concepts and Applications," in *Innovation Networks, spatial Perspectives*. Camagni, R. (ed.), London: Belhaven Press, pp. 145-173.
27. Kimberly, J. R., and R. E. Quinn (1984), *Managing Organizational Transitions*, Homewood, Illionis: Richard D. Irwin.
28. Kanter, Stein & Todd, (1992), *The Change Masters: innovation for Productivity in the American Corporation*, NEW York: Simon and Schuster.
29. Klein, J. A., Edge, G. M., & Kass, T. (1991). Skill-base competition. *Journal of entery mode. Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
30. Long C., & Koch, M. (1994). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 3(1), 7-22.
31. Leonard-Barton, D. (1992). Core

capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 418-438.

32. Marino, K. E. (1996), "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities" *The Academy of Management Executive*, 10(3), pp.40-49.

33. Michael S.R. (1981). *Techniques of Organizational Change*, New York: McGraw-Hill Book Co.

34. Miles, R. E. and Snow, C. C. (1992), "The New York Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy" *Organization Dynamics*, Vol. 23, pp. 5-18.

35. McGee, J.E., Dowling, M.J., & Megginson, W.L. (1995). *Cooperative Strategy and New Venture Performance: The role of Business Strategy and Management Experience*. *Strategic Management Journal*, 16, 565-580.

36. Mahoney, J.T., & Pandian, J.R. (1992). The resonance-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(1), 363-380.

37. Mitchell, J.C. (1969), "The Concept and Use of Social Network" in J. Dlyde Mitchell (ed) *Social network in Urban Situations* Manchester, England : Manchester University Press, pp. 20-40.

38. Nadler D.A. & R.B. Shaw (1995). "Change Leadership: Core Competency for the Twenty-First Century" *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-14.

39. Nahapiet J. and S. Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.

40. Ouchi, W.G. (1980). *Markets, Bureaucracies and Clans*. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 129-141.

41. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy : Tecgniques for Analyzing Industry and Competitors*. NEW york: Free Press.

42. Peters, J. (1993). On growth. *Management Decision*, 31(6), 18-20.

43. Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1987), *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

44. Porter, M.E. (1991) *Toward a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 95-117.

45. Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

46. Powell, W. W., K. W. Koput and L. Smith-Doerr (1996) , " Interorganizational collaboration and the focus of innovation: networks of learning in biotechnology, " *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116-145.

47. Quinn (1992). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hill.

48. Recardo R.J. (1991). "The What, and How of Change Management" *Manufacturing System*, May, pp. 52-58.

49. Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L. T. and DeMarie S. M. (1994), *Creating earthquakes to change organizational mindsets*, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4, pp. 31-46.

50. Robbin S.P. (1995). *Organization Theory: Structure Design, and Applications*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Engle-wood Cliffs, pp. 381-409.

51. Schoemaker, P.J.H. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Slon Management Review*, 12(1), 67-81.

52. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson and Company. New York: Free Press.

53. Szilagyi A.D. M.J. Wallace (1983). *Organizational behavior and performance (3rd ed)*, U.S.A.: Scott, Forman and Company.

54. Stoddard D.B. and Jarvenpaa S.L. (1995), *Bussiness Process Redesign: Tactics for managing Radical Change*, *Journal of Management Informational Systems*, Summer, Vol 12. No. 1, pp. 81-107.

55. Shamdasani, P.N., & Sheth, J.N. (1995). An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.

56. Tichy, N. M. et. Al. (1979), "Social Network Analysis for Organizations," *Academy of management. Review* Vol. 4(4), pp. 507-517.

57. Tushman, M.L. and O' Reilly III, C. A. (1996), *Technological Discontinuities and Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, Sep, 1986, pp. 439-465.

58. Tushman, M.L. and O' Reilly III, C. A. (1996), *Ambidextrous Organizations Managing Evolutionary and revolutionary Change*, *California Management Review*, Vol 38, No. 4 Summer, pp. 8-30.

59. Tampoe, M. (1994). *Exploiting the core competitive of your organization*. *Long Range Planning*, 27(4), 66-77.

60. Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171-180.

61. Wrigley, L. (1970). *Divisional Autonomy and Diversification*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Cambridge.

62. Williamson, (1991). *Comparative Economic Organization: The Analysis, of, Discrete, Structural, Alternatives, ?* *Administrative Science Quarterly*, Vol. a6, pp. 269-296. *California Management Review*, 10(1), 312-350.