

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

半導體公司併購的組織變革與策略管理之研究

—M 公司成功因素

**The Research on Organizational Transformation and  
Strategic Management of Semiconductor Company  
Mergers - The Successful Factors of M Company**

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

研究生：張瓊尹

中華民國 108 年 7 月

論文名稱：半導體公司併購的組織變革與策略管理之研究—M公司成功因素

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019年6月

研究生：張瓊尹

指導教授：黃開義、王凱立

#### 論文摘要：

近幾年半導體產業透過併購擴大市場佔有率已成為常態趨勢，合併後面臨的組織變革以及策略管理的問題調整是首當其衝的問題之一，研究者以深度訪談的方式，透過訪談個案R公司被跨國企業M公司併購後繼續留任的高階幹部，了解公司在併購後的組織變革與策略管理調整，結果顯示出其併購案成功的因素有以下五大要點：1.將組織扁平化，導入公司核心價值時更有效率2.因應變革採取公開、客觀的考核制度，差異化獎勵以及淘汰制度，激勵有潛力員工邁向共同願景。3.在跨國際的併購案所面臨的衝擊，需有階段式的策略逐一調整，避免對於整個營運會產生重大影響：4.調整以人為本的企業核心價值，讓團隊變得比較主動而積極5.併購後帶來的發展性與企業形象加分。以M公司個案為例提供未來想併購公司做為借鏡，併購需使用組織變革與策略管理，導入完善的績效考核制度與維持良好的溝通技巧，是有利於公司在合併後快速步入軌道的。

關鍵詞：半導體、併購、組織變革、策略管理、深度訪談

Title of Thesis : The Research on Organizational Transformation and Strategic  
Management of Semiconductor Company Mergers - The Successful  
Factors of M Company

Name of Institute : **Tunghai University**

**Executive Master of Business Administration Program**

Graduation Time : ( June / 2019 )

Student Name : Chiung-Yin Chang      Advisor Name : Kai-I Huang 、 Kai-Li Wang

**Abstract :**

In recent years, extending market share by merger has become a common situation in semiconductor industry. The problems upcoming at the very beginning after the merger are changes of organization and strategy management. The researchers visited the high level cadres who remains after the R company is merged by the multinational enterprise M company, and go through the way of depth interview to understand the change of organization and strategy management of the company after the merger. The results show that there are five main factors for the success of the case:

1. It is more efficient to flatten the organization when introducing the core value of the company.
2. React to the change, introduce objective Performance appraisal system, reward Differentiation and the elimination system, to encouraged the workers with high potential to go towards the same vision.
3. To avoid huge impact of operation, it is necessary to adjust the strategy step by step to face the shock of international merger.
4. Adjust the core value to be a people-oriented enterprises to drive the regiment become initiative and proactive.
5. The developmental and vision after merger will enhance enterprise image.

Taking the case of M Company as an example, it is beneficial for the company to enter the road quickly after the merger. If the company introduce organization change and strategy management with perfect Performance appraisal system and maintain good communication skills.

Key words : semiconductor, Mergers , changes of organization, strategy management, depth interview

# 目 錄

目 錄.....	III
表 次.....	IV
圖 次.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 我國半導體產業概況.....	5
第二節 組織變革.....	9
第三節 策略管理.....	15
第三章 研究方法.....	19
第一節 深度訪談.....	19
第二節 訪談方式.....	20
第四章 研究結果.....	22
第一節 個案公司介紹.....	22
第二節 訪談結果.....	24
第五章 結論與建議.....	38
第一節 研究結論.....	38
第二節 研究建議.....	39
第三節 研究限制與未來研究方向.....	39
參考文獻.....	41
一、 中文文獻.....	41
二、 英文文獻.....	43

## 表 次

表 2-1 國外學者組織變革定義 .....	10
表 2-2 國內學者組織變革定義 .....	12
表 3-1 訪談對象 .....	20

## 圖 次

圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 2-1 策略管理程序架構.....	16
圖 4-1 個案公司圖.....	22
圖 4-2 全球 DRAM 廠自有品牌記憶體營收排名.....	23

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在全球不景氣之趨勢襲捲全世界，半導體晶圓製造技術裡晶片趨向微小化的時代。不論是在研發設計新技術、產線生產流程、晶圓良率缺陷檢測等，都高度倚賴著超高精密生產設備，檢測精密儀器與各種高品質材料，將能確保晶圓製造過程中生產良率達到一定的水準，也能使得晶圓廠能夠站上損益兩平之上。然而這些精密生產設備，檢測儀器、材料、消耗性零組件，幾乎都是仰賴國外進口。

台灣的半導體產業從晶圓代工起，一路發展成現階段之產業結構，IC 產業封測值市占率全球排名第一名，而 IC 設計市占率在全球排名第二，僅次於美國。台灣記憶體產值市佔率全球排名第四名。全球前 50 大半導體廠商中，台灣佔了 8 家，包含台積電、美光、聯發科技、聯電、南亞科、聯詠科技等，加計封測業廠商包含日月光半導體、矽品精密、及力成科技。在 2013 年已達二兆元產值規模；近幾年中國品牌業者的崛起有目共睹加上南韓以三星為主的集團化經營模式及歐美國家的再工業化等因素，對台灣電子產業造成威脅與挑戰。

近幾年半導體產業透過併購擴大市場佔有率已成為常態趨勢，最活躍的併購者有 Intel、Qualcomm、Samsung 等產業巨頭。在 2017 年 11 月博通欲以 1300 億美元的價格收購高通，但高通董事會全體一致認為此價格大大低估了高通的市值。博通曾多次向高通提出談判要求，卻被高通一一回絕導致此收購無疾而終。2017 年 3 月英特爾宣布 153 億收購以色列一家科技公司 Mobileye，Mobileye 擁有廣泛的產品組合，為 20 多家汽車製造商提供無人駕駛汽車的重要零部件。併購群體戰成為全球半體體新戰場，持續與全球各大廠商進行各種策略聯盟的交涉，以找到更多市場定位與商機。同年度 2017 年 6 月 SK 海力士成功以 3000 億日元收購東芝存儲業務。在全球角度來看，未來全球 DRAM 市場將由三星、美光、SK 海力士三強鼎立。本研究以個案 M 公司在 2012 年以 25 億美元併購日本爾必達 (Elpida)，再收購力晶手中的 R 公司股權。爾必達、R 公司相繼納入 M 公司麾下，M 公司將成為僅次南韓三星的全球 DRAM 第二大陣營，產能市占率直逼 35%。M 公司拿下爾必達的同時，也代表取得 R 公司逾半持股。M 公司為了完全將 R 公司併入成為 100% 子公司，M 公司在與爾必達談判的同時，也與力晶及金士頓進行談判，力晶在

2012 年宣佈將手中 R 公司持股全數售予 M 公司，只要 M 公司再收購金士頓手中逾 1 成股權，R 公司就完全被 M 公司掌控。

然而 R 公司被美商併購後成為 M 公司為例，本土公司轉型到外商公司立刻面臨的抨擊就是組織變革。然而其統整名言「唯一不變的就是變」。「變」已是企業生存與發展不可或缺之道。併購後首批員工因為內部衝突而集體出走成為競爭對手，在管理階層有陷入行動惰性且不願意改變，因此使得企業領導人痛下決心要突破困境進而積極轉型。由傳統文化轉型到創新多變的美商，將帶領半導體產業的環境變化所產生的機會與威脅探討，給予未來經營發展方向的建議。在組織面對環境快速變遷競爭產業中，透過組織變革及策略管理來增進組織創造價值能力、更有彈性，並改善對利害關係團體中的報酬給予業界參考使用。組織變革是組織由既有的型態轉變到期望的未來情況，以增進其效能與策略管理的變遷，然而假設這對於一個處於衰退中的組織，必然需要重整資源以改善對環境的適應力；若對於一個成長的組織，亦需要不斷進行改革與創新，以維持現有優勢。「要進步要創新就必須變，要完美更必須不斷求變」。在面對市場競爭威脅與因應科技資訊發展，成為管理上最受關注領域之一。

因應整體環境變遷，而提出達成組織目標中最適應對方的歷程。策略是組織以系統性裡的長期性思維，然後做為組織面對不確定的未來時，針對行動與思考指引。策略是達成目的與目標的一種手段、方法及規劃的過程，會隨著內外環境因素而調整與改變，也是一種改造或變革。強調運用過去及現在的訊息對照，判斷未來可能的發展參考值，確定最可能達成目標之方案。描摹企業使命、願景與戰略，使各層級目標一致，作為企業最高守則。當員工認同企業使命，工作動機就與企業一致。而管理階層設定公司目標時，提倡善用數據和同事之間的定期對話了解情況，藉此平衡長期與短程計畫。為什麼有些企業裡，員工總是不理解主管的想法，每做完一件任務，才發現根本不是老闆要的？如果領導者、團隊以及個人的目標，沒有對齊一致，彼此缺乏基本共識，那麼不論實施何種管理方法，都難以成功。因此指出，實施目標與關鍵結果 (Objectives and Key Results, 簡稱OKR)有三個事前準備：建立企業的「使命」、「願景」、「戰略」。列出工作使命、願景清單使一個組織的價值，在於讓工作者做出有意義的事情，找到成就感。此研究的目的為組織變革與策略管理為主軸深入研究。



## 第二節 研究目的

本研究基於研究背景與動機，由於全球化市場和技術發展快速，國內半導體經過四十年發展，產業鏈相當完整足以提供更先進的生產解決方案。M 公司現為台灣最大的外商及外商投資者，透過併購，提高利潤及目標集結產業動力，增加全球市場佔有率及需求強化 M 公司在全球布局的重要性。在擴大營運規模，不斷以最先進技術推動 DRAM 業務的成長，並帶動台灣記憶體產業鏈整體的發展。M 公司期許為團隊成員打造一個世界級的工作環境，讓台灣一流的記憶體專業人才與 M 公司共同發展成長。將針對台灣半導體產業的發展現況，探討產業未來發展趨勢，在組織變革的專業知識掌握，並引領企業度過難關。本個案公司由目前台灣傳統半導體公司併購為美商公司，作為產業的參考。公司對於組織變革，及策略管理之關係進行深入探討。

本論文研究目的如下：

- 一、針對個案公司對半導體產業概況作探討；
- 二、針對半導體公司併購後之組織變革作探討；
- 三、針對半導體公司併購後之策略管理作探討。

### 第三節 研究流程

本研究之流程表如圖 1-1 所示，研究主題的動機與目的，再輔以大量文獻的回顧，接著確立研究方法後，對個案公司進行合併前後的議題探討得到結果，再根據研究結果歸納出結論。

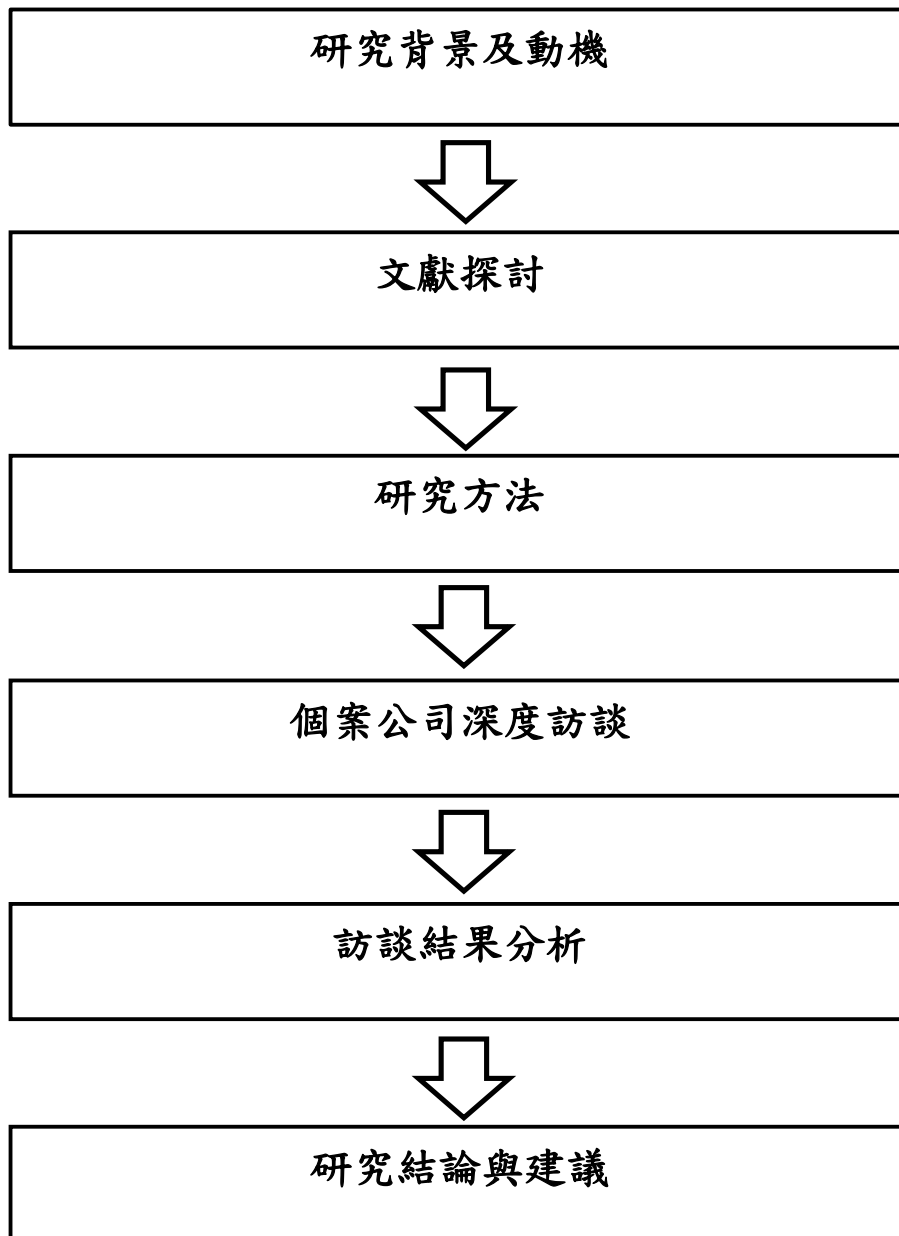


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

隨著環境不斷的改變與演進，針對半導體併購經營策略中所帶來的整體影響及產業競爭，企業該如何運用組織變革和策略管理。經營環境為了提升競爭力，組織變革不能再是被動式的變革。唯有將組織變革視為常態，則不會到了需要大型改組時手足無措。而策略管理會對整個企業集中以長期經營為目的，達成目標所採取的資源分配，因此策略管理的發展是一個必要的程序，發展並執行策略性的計劃來達成組織目標的過程。透過相關文獻引導研究，值得我們去深入探討作為本研究重要之理論的基礎，本章節將針對組織變革及管理策略對於跨國企業被購併的影響，做為主題來探討。

### 第一節 我國半導體產業概況

全球電子產業開始步入市場高原期，成長逐漸趨緩，電子產品由以往 PC 時代標準化規格，轉變為行動裝置並強調的客製化規格；電子產品低價化與商品週期短化成為大眾趨勢。台灣電子產業發展至今近四十年，半導體的上下游產業鏈完整，專業垂直分工模式與產業群聚使得台灣 IC 產業有彈性且速度快、客製化服務、低成本之競爭優勢獨步全球，IC 設計產值全球排名第二、晶圓代工與 IC 封測產值全球排名第一，台灣記憶體產值市佔率全球排名第四名。不論是出口、產值、附加價值、就業人數、產業關聯效益等均名列我國製造業前茅，扮演我國的核心角色，以下將分別介紹我國半導體產業的發展沿革、現況以及未來趨勢。

#### (一)台灣半導體產業鏈之發展沿革

台灣半導體產業技術研發歷程，於 1964 年交通大學成立了全國第一座電晶體實驗室，而半導體研究於隔年 5 月成功自製矽平面式的電晶體，並聘請美國貝爾實驗室 (Bell Lab) 的張瑞夫博士指導，與張俊彥和郭雙發教授合作成功研製矽平面式電晶體，同年成立半導體研究中心 (Semiconductor Research Center, SRC)，從電晶體轉入積體電路研究時期。另外美國通用器材公司在同年 (General Instrument, 簡稱 GI)，率先來台成立台灣電子公司 (於 1969 年 6 月後更名為台灣通用器材公司) 開始。美國通用器材在 1966 年成立高雄電子公司 (位於高雄加工出口區) 加強穩定基礎，主要以半導體之封裝為主軌。於「台灣工業文化資產網全球資訊網」之「文物史料」參考簡史介紹半導體之產業中得知：台灣半導體產業之技術研發歷程，略可分為 4 大主要階段 (國立科學工藝博物館，2009)。

### 1. 外資企業主導時期 (1960-1974)

早期台灣的電子工業幾乎是毫無根基的，此發展契機開始是以提供廉價勞動力及加工出口區為奠定基礎。舊時期台灣的出口導向政策，成功吸引了美國廠商將電晶體的製造以及半導體製造程序中技術層次較低的下游封裝階段，移轉到台灣設廠，並讓美國以台灣的出口市場為中心。此時期為雙贏的經營策略，讓兩岸企業結合社會使命與企業成長，並有助於我們發展賺取更多外匯。電子工業的投資以外資為主，且進入半導體封裝業所需資金不大，技術也不困難，卻獲得外資企業公司培養了許多熟悉此領域的國內人才。此外交通大學在實驗室所培育半導體人才方面更是功不可沒。

### 2. 國家介入:主導上游技術引進時期 (1974-1979)

70 年代時期由於台灣外交環境劇變，而世界經濟正處於停滯性通貨膨脹及經濟衰退階段，導致台灣出口市場遭受到強大的衝擊，而產業發展帶來結構轉型的呼聲。此時台灣政府決定由國家來引導積極投入積體電路產業，於 1974 年在工業技術研究院成立「電子工業研究發展中心」(即日後的電子所)，主軌是負責積體電路工業的推展，第一步以電子錶為技術引進的載具，經由美國導入積體電路及製造技術的設計。在台灣政府大力支持下，1976 年工研院從美國 RCA 引進 CMOS 製程技術後開始發展，培養眾多半導體產業領袖人才，許多台灣半導體公司不斷成立，造就今日台灣半導體產業 2.64 兆元的產值規模。美國在 1977 年更進一步的引進 IMR 的光罩技術，在此階段期間台灣半導體業之重大發展，藉由國家政策與工研院電子執行主導之相關策略。企圖引進半導體產業製造流程的上游(設計、光罩)與中游(製造)技術及培養人才。但這些政策與民間企業未能發生實質交流，因此這一時期國內的半導產業仍是以外資的飛利浦、德州儀器和摩托羅拉的封裝業為主。台灣便逐步發展成上中下游垂直分工之產業結構。

### 3. 國家主導與在地企業培植時期 (1980-1989)

國內帶動工業技術的研究創新，來引進新科技工業與人才，行政院於 1980 年成立「科學園區」。工研院電子在 1981 年的領導下成立聯華電子公司(UMC)，此為國家與私人資本共同成立投資的首家企業。

聯華電子是工研院電子所的衍生公司，而將國家研發機構之技術整廠移轉到民間企業的唯一首例，引進民間企業使用積體電路技術的開始。此期間由於大多數人對於半導體產業並不瞭解，促使民間團體投資意願低落，為了解決此問題，政府

將決定再援用聯華電子的先例，在 1987 年由「工研院電子所」主導政府與民間共同投資衍生成立「台灣積體電路製造(TSMC)」公司，藉以提升民間企業的積體電路製造能力。因此成為全球第一家專業晶圓代工廠，其代表了積體電路產業一種新分工型態的出現，在晶圓代工市場區隔的成功，更代表了國內積體電路製造技術由此而生根。於 1980 年新竹科學園區的設立開始，工研院的二家衍生公司(聯電、台積電)相繼成立，民間開始陸陸續續投資進入半導體產業。國內的半導體產業，已經由下游的封裝業(以外資為主)，邁入以在地企業為主的上游設計、光罩業和中游的製造業。

#### 4. 在地企業自主時期 (1990-至今)

1990 年後便開始有了更多的民間企業成立擴廠經營，在此時期有許多新公司成立，國內半導體產業已脫離了國家政府主導的色彩，國內企業已經具有相當的資金、技術以及研發的能力。國內半導體產業的發展，反應了由勞力密集轉變為資本密集、高科技的產業，也從 60 年代外資主導的封裝，發展到如今完整的上游：設計、光罩、中游：製造、下游：封裝、測試的在地企業供應鏈。

台灣經濟的重要支柱是半導體產業，被視為台灣的「國家級產業」。不論是半導體產業的產值、出口比重、附加價值、就業人數、產業關聯效益等均名列我國製造業前茅。在 2016 年新政府提出協助半導體產業與其他的五大創新產業合作「生技醫藥」、「智慧機械」、「亞洲矽谷」、「綠能科技」、「國防航太」等計畫。總統曾在政策發表記者會上談論「未來的新經濟發展模式，將是透過以「創新、就業、分配」為核心的經濟發展新模式。在 GDP 的成長，更不應該被當成唯一的目標；正確的成功經濟發展模式是藉由政府領航去帶動產業的競爭力、改善企業的利潤，並同時提高勞工的薪資、增加新的優質工作機會、所得分配、和區域平衡。這種改變結構企業和勞工都要團結起來，同步驅動的全方位進步，可以讓全民共同分享才是新時代該有的產業思維。台灣的經濟正在「零成長」的谷底，政府、共同扭轉現在面臨的困境。」若缺少台灣半導體產業的支撐，對於創新產業發展計劃恐較難成功。因此可見半導體產業對台灣經濟發展計劃仍有著舉足輕重的影響力。

在 2017 年全球半導體產業市場產值已達到美金 4090 億元，最大的半導體公司是英特爾(Intel)，其 2017 年營業額為美金 540 億元。半導體產業與市面上許多產品都息息相關，只要涉及到電子化或是科技化，皆需要用到半導體的晶圓產品，在電子記憶的 Big Data 的數據中心，智能化自動化控制產品或是運算晶片等，皆

需透過晶片來掌控。這些促使半導體產業越加蓬勃發展。晶片是科技產品中的大腦中樞，而晶片就是半導體產業的產品。中國大陸對於半導體產品的需求與日俱增。從大宗廉價的製造產業轉向更高價值的產品，將工廠全自動化，汽車車連網產業，AI 高科技產品都是高端價值的製造業。但經歷十幾年後的今天，中國 GDP 已經被列入世界強國之一，加上有著龐大的內需市場，且擁有台商給予的各式各樣的科技製造能力，因此中國曾宣言在 2025 年要 75% 晶片在國內自主生產。導致半導體業者如台積電，聯電，三星...等，世界大廠都必須到中國設廠。

## (二)台灣半導體產業紅色供應鏈現況

針對企業營運者的競爭壓力，中國大陸由曾經為各國競相設廠的「世界工廠」，如今已是世界最大的「消費市場」了，隨著都市化的速度越來越快，人民平均所得與消費水準亦在平穩提升，勢必將進一步擴大大陸人民對市場需求，則將為大陸國家內製造業的轉型及升級，提供強大的支持(韋康博，2015)。但相對地以台灣僅有的腹地來說，台灣半導體產業只能依靠出口市場的需求，以至增加出口產值來獲得轉型的利基以及提升技術的相關資金，則必須依賴政府之外交能力，台灣在製造業之轉型及技術之提昇將會比中國大陸遭遇更多的困難。

半導體產業將是未來政府在台灣最重要的五大產業中非常重要的骨幹，對未來產業的整體發展策略非常有幫助。政府將協助支持業者面對紅色供應鏈的挑戰做企業的夥伴，除了穩定提供水電、土地、協助產業培養人才、打造留才的環境、吸引更多各國頂尖人才來台、匯聚人才組成台灣隊來打國際盃。會加強台灣與各國國家軟體業的合作並讓台灣有機會成為全球資通訊科技(ICT)支援中心。政府必須要採取更積極的態度，讓產業可以快速升級，用國家力量整合，讓國家隊來共同面對外來的挑戰和競爭。(楊舒媚和黃世麒，2016)

因受美中貿易戰影響，中國紅色供應鏈恐將瓦解，目前和東南亞積極談合作，可望建立起「非紅供應鏈」！行政院政委龔明鑫 2019 年五月十五日公開表示，「貿易戰對台灣影響是短空長多，短時間貿易效果的情況衝擊，恐怕是避免不了，整個中國旁邊周邊國家，基本上對中國的出口都是衰退。今年台商大量回台投資，國內能夠建構新的產業生態，台灣衰退的幅度還比較小一點，韓國其他國家衰退都很嚴重。」「台商(若)選擇了東南亞某一個國家或地區，建構了『紅色供應鏈』之外的供應鏈，在未來二十年，可能就可以扮演全世界非常重要的供應鏈角色。」因為台灣產業是以電子業為首，把握在這一波轉型的機會，將成為「非紅供應鏈」的領

導者。透過台商回台投資金額，至今已經超過三千億，創造出三萬個就業機會，台灣儲備好能量，提升經濟成長力道，可望打贏這場國際戰！前瞻基礎建設和 52 產業聚落這三隻腳，往後 20 年將是塑造台灣發展關鍵時期！（李雯珂、賴冠諭 2019）

### (三)台灣半導體產業未來趨勢

工研院綜整國內外政經情勢，並提出 2019 年台灣製造業景氣展望，IEKCQM 預測出半導體業景氣穩定且溫和成長，產值年增率將持續成長 4.5~5.3%，台灣製造產業產值將突破 20.07 兆元，產值成長率為 3.21%，低於 2018 年的 4.75%，產值成長將趨緩機率升至 54.8%，顯示製造業營運的外部環境不確定性已升高。其中正向因素包括：AI、物聯網、車聯網、智慧製造、超薄筆電等多元應用，支撐全球及我國 IC 發展；其次，領導廠商先進製程技術領先，下游客戶新產品推出，刺激我國外銷訂單持續增溫。然而，在負向因素方面，由於智慧型手機需求減緩、個人電腦市場持續衰退，將壓抑成長動能。因此半導體主要應用產品發展成熟，未來成長力道與規模有限，增添全球景氣的不確定性，消費者信心的下滑可能衝擊終端電子產品的消費力道。

預估受到 2020 年全球景氣趨緩，導致整體外銷的需求可能減弱而影響台灣製造業成長放緩的主因，衝擊兩大經濟體表現將會逐漸趨緩，是影響製造業的關注重點。另外中國大陸已成為全球最大的電子系統產品組裝基地，在政策支持與資本密集的優勢下，中國大陸已逐漸與台灣形成競爭態勢。並指出全球景氣動能與美中貿易戰延燒，且歐美貨幣政策趨緊，墊高資金使用成本，而增添全球景氣波動風險。因此工研院提出「槓桿科研能量，促進產業升級」與「善用群聚優勢，拓展 AIoT 新應用服務」兩項策略，並期望「打造半導體跨國矽生態圈」，政府除排除各項投資阻礙，吸引業者返台投資既有的產業聚落，創造群聚規模的擴大，繼而形成正向循環。並鼓勵業者與區域科研機構的合作，善用台灣的科研實力促進在地產業升級。面對傳統應用市場趨緩，以及中國大陸加入競爭，將是未來主要挑戰。

## 第二節 組織變革

組織變革的議題長久以來備受重視及討論，現今企業多尋求擴大生產規模來降低經營成本，併購的方式是目前最有效率的方式之一，能夠迅速的結合與互補各種不同領域的企業，達到企業市場的競爭優勢。企業要穩定發展與組織變革脫離不了關係，兩者有著密切的關連，企業併購後會有不同層面的差異，內外部環

境變化多端，資源不斷整合與變動，帶來了機遇與挑戰。組織變革是指運用行為科學與相關管理方法，對組織中的權利結構、組織規模、組織文化、溝通渠道、角色設定、組織與其他組織之間的關係。組織成員的觀念、態度和行為、系統的調整和革新，以適應組織所處的內外環境中的需求與衝擊，而進行調整內部組織的狀態，還有技術特徵和組織任務等方面的變化，提高組織效能達成組織生存的目標。

### (一) 組織變革的定義

所謂組織變革，根據 Cummings and Worley(1997)的主張，認為組織變革經常是以追求績效為目標，運用管理方法及改變組織之策略、結構、技術、企業文化、人力配置、工作流程、員工行為及態度、及組織與競爭環境之間的關係。因此，企業經營要永續發展，須無時無刻的尋求適當的變革管道，以提升企業的競爭力。組織變革的概念來自於組織行為學。組織行為理論把社會性的組織視為具有生命的有機體，不僅會成長而且會死亡，一個組織為了在社會大環境中求生存，必須因應外在環境的改變，不斷進行局部或整體的調整(吳清山和林天佑，2005)。故組織變革進行有計劃的調整或大規模的改變與整合，提昇組織效能目標或因應新事務與新需求之過程，來調整組織績效的策略及追求組織生存與發展。以達成整體經營績效為最終目的。將彙整國內外學者對組織變革認知與看法亦不盡相同之定義整理如下表 2-1：

表 2-1 國外學者組織變革定義

學者	組織變革定義
Mosher(1967)	組織進行變革時，會著重其外在關係與內在結構的組合，並認為組織變革是指，組織結構有計畫的變遷，包括職位的增加、任務的重新安排、現職人員的更迭、預算的增減等。
Friedlander & Brown(1974)	組織變革是一種促進結構和過程(例如人際關係、角色)、人員(例如風格、技巧)和技術(例如更多的慣性、更多的挑戰)的變革和發展之方法。
Webber(1979)	組織變革是經由改進組織的政策結構或是改變人們的態度或行為，以增進組織績效。



Carnall Lawrence (1990)	組織變革以組織效能為目標，改變的對象包括組織成員、文化及管理風格。 組織變革歷來被視為組織採取行動以改善並尋求適合環境的重要決策。
Recardo Goodstein& Burke (1991)	組織變革是組織為使成員的行為與先前有所不同，所作的策略規劃與行動。 組織變革主要是因應外部環境的變化，甚少發現組織是主動因應內部需求而作變革
Ettlie & Reza (1992)	變革是組織生命的本質，新的生產方式，新的處理程序以及新的組織型態，其目的即係為有效因應日趨激烈競爭環境及對顧客提供更好的服務。
Steers(1993)	組織外部的力量包括 技術變革、政治變化、資源可獲利性變化、市場與經濟變化以及法律的變化，內部的力量包括員工目標、工作技術、組織結構、組織目標及組織環境變化。
Cummings & Worley(1997)	組織變革是以追求績效為目標，試圖改變組織成員的行為、文化、結構、策略及組織與競爭環境之間的關係。
Greenberg & Baron(1997)	定義組織變革為組織受外部或內部的影響，導致計畫或非計畫性的作業改變結果。組織內部成員工作態度的改變，對工作的期望，個人價值觀念差異，從而也影響到組織目標、結構、權力系統，乃至管理方式的修正。
Boeker(1997)	組織變革的總體目標是反映環境的變遷，在性能上多做改革。
Schermerhorn, Hunt & Osborn(1997)	組織變革是利用破壞體制或彎曲體制，對尋求持續進步的組織和它的組成體造成變故的改變。
Appelbaum et al.(1998)	組織變革的原因是來自(1)外在環境的改變:競爭對手行為、法令規範、經濟情勢及科技發展等面向的改變;(2)組織內部的改變:新公司使命與願景、新科技運用、購併策略以或者組織成員的士氣低落。

資料來源:本研究自行整理

表 2-2 國內學者組織變革定義

學者	組織變革定義
陳金貴(1976)	組織是個開放性系統，因此透過資源的輸出、輸入與轉換的過程中，與外在環境產生了相互作用。當組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要而調整其內部若干狀況，以維持組織本身的均衡，進而達到組織生存和發展的目的，這種調整過程即為「組織變革」。
陳義勝(1984)	指出一個組織面臨企業的主要機能已沒有效率或無法發揮其真正的作用時，決策的形成過於緩慢、不能把握良好的機會或做出錯誤的決策，有不良的意見溝通時，各主管與其員工間會因溝通不良，造成許多嚴重的後果時;缺少創新，在產品發展上沒有新觀念，企業機能的執行上沒有較好的方法出現等等情況時，就顯示組織必須加以變革的徵兆。
謝安田(1992)	當組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存和發展的目的，此調整即為組織變革。
吳秉恩(1993)	組織變革是組織為提昇組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。
石滋宜(1995)	組織變革是重新組合企業內的某些要素或活動，為顧客創造出新的價值。
吳定(1996)	組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的調整過程，即為組織變革。
錢佩姍(1999)	高科技促使組織改變產品速度及頻率增加，以滿足消費者來創造市場需求，而僵化的組織結構造成了創新的阻礙，因此組織必須重整並透過變革徹底改變。
許士軍(2001)	由於內在及外在的環境改變，組織必須適時感覺到改變的需要，在對問題診斷後，應確立改變的目標，並分析限制條件，以制定

	有效的改變策略，並加以實施、檢討，以維持組織生存與發展的目的。
劉世南 許友耕(2001)	組織變革含有變遷和改革之意，變遷對個人、組織、社會來說都是不可避免的，變遷的範圍很廣，包括科技、價值與態度、目標與需求、資源可利用性、法律、政治控制等層面。
張承 羅凱揚 (2003)	任何組織由於內部或外部環境的壓力，迫使管理者必須針對組織進行改變，以維持組織的競爭優勢。
樓欣美(2003)	因為應外部環境或各種資源條件的變化，組織內部進行一連串的調整措施，目的在使組織蛻變，衍生出新的組織文化、生產模式、處理程序，或新的組織型態或嶄新的人力效能，使組織有效適應環境衝擊，讓員工的需求獲得滿足，冀使組織永續發展。
楊仁壽(2005)	組織變革是組織從現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。
吳英明(2006)	組織變革乃是一個組織在具體的時空下，透過「改變」、「改革」和「轉化」優雅的回應社會趨勢，更現代感的自我揭示，及為社會帶來正面的震撼與啟示。
陳俊元(2006)	組織為因應內外環境的競爭衝擊及各種需要，而進行組織文化、策略、結構、組織成員之行為與價值觀的調整，以創造組織績效達成目標，並達到永續經營的目的。

資料來源:本研究自行整理

## (二) 組織變革的原因

在不確定變化多端的時代中，唯一可以確定的就是「變動」。廖春文(1994)認為目前正是進入全球化的時代，無可避免的是全球化的挑戰是世界各國皆須接受。如何使管理效率最大化，減少不必要的流程作業，提升整體決策能力，將是未來企業再造的重點。而企業經營環境的變化，影響組織變革背景因素錯綜複雜，於經濟層面上，從計畫控制經濟走向自由貿易市場。

國民經濟增長速度的變化，讓由農業社會轉型為工業型社會或服務型社會之型態。對於產業結構的調整、政府經濟政策的調整、科學技術的發展引起產品和工藝的變革等。導向勞力密集走向資本密集、技術密集和知識密集，組織必須尋求變革。企業組織結構是實現戰略目標的手段，有鑑於此對於企業外部環境的變化必然

要求企業組織結構做出適應性的調整因素。於企業內部條件的變化。企業內部條件的變化主要包括：(1)技術條件的變化：如企業實行技術改造，引進新的設備要求技術服務部門的加強以及技術、生產、營銷等部門的調整。(2)人員條件的變化：如人員結構和人員素質的提高等。(3)管理條件的變化：如實行電腦輔助管理，實行優化組合等。企業本身成長的要求，而處於不同的生命週期時對組織結構的要求也各不相同，如小企業成長為中型或大型企業，單一品種企業成長為多品種企業，單廠企業成為企業集團等。當外部因素與內部因素在時機成熟的時候，便會推動組織進行組織變革，以便組織重新適應新的內外部環境。

陳義勝(1984) 指出一個組織面臨企業的主要機能已沒有效率或無法發揮其真正的作用時，決策的形成過於緩慢、不能把握良好的機會或做出錯誤的決策；有不良的意見溝通時，各主管與其員工間會因溝通不良，造成許多嚴重的後果時；缺少創新，在產品發展上沒有新觀念，企業機能的執行上沒有較好的方法出現等等情況時，就顯示組織必須加以變革的徵兆。因此外商公司每兩、三年就會執一次組織重組變革，但在中華文化的影響下，對於國內企業組織變革或重組變得非常困難。主因是在傳統文化較不容易接受改變的文化，很難接受環境中的不確定性，碰到組織變革的風險，通常不到危機出現，不會執行。組織變革最困難的就是高階經理人員的安排，組織改革一定牽涉到人事、權力及職位也會重新洗牌，若人事安排不妥當反而有害，能不動就不動。「兵將不相熟」是主因其中之一。組織變革後，人員跟著調動，調動後，原有的指揮系統重新劃分，主管會有新的部屬，兵將不相熟指的是主管和部屬不相熟，默契、配合度都需要融合期來培養。傳統文化做事靠的是人際關係而不是規章制度，兵將不相熟，人事風險太高，不如不動。組織變革應該視為常態，執行力強的經理人員表現好就能夠往上晉升，組織變革成為汰蕪存菁的手段，因此組織變革的人事異動所創造的不確定性反而成為高階經理追求表現的動力。經營環境的變遷愈來愈快，組織變革不能再是被動式的變革。唯有將組織變革視為常態，才不會到了需要大型改組時手足無措。

Goodstein and Burke(1991)表示組織變革主要是因應外部環境的變化，甚少發現組織是主動因應內部需求而作變革。如競爭者的嚴重威脅、技術創新、新的法令、消費者偏好的改變等。Kanter and Stein and Todd(1992)認為造成組織變革的原因有三大類：1.企業內部權力系統的變遷。如重要的人士變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。2.企業成長過程中的變遷力量。主

要是組織生命週期、組織成立年數、組織的成長的轉變。3.環境的變遷。市場偏好的改變、原料市場的價格變動，新型態競爭者進入產業等，環境會造成組織變革。Robbins(1993)的研究指出，引發組織變革的6個主要因素，相關因素說明如下：1.工作成員性質的改變：員工價值觀或教育水準改變，導致組織架構及管理模式必須隨之改變。2.技術創新：新技術創新及導入，改變原本工作的方法與流程。3.經濟衝擊：經濟景氣之變化，影響企業規模與發展及組織之架構等。4.社會趨勢改變：配合設社會趨勢之改變，企業經營之方式及重點亦隨之調整。5.全球政治的新生態：特別針對國際化之企業受全球政治之影響，將不得不採取因應之措施。6.市場的競爭激烈：產品、通路、人力等需隨市場競爭狀態做必要的改變。Donaldson(1994)研究指出企業變革推動時，必須要有動力，而組織變革推動的主要動力有下列五項：1.當企業績效大幅滑落，以及招來的惡意收購。2.社會的期待。3.新的最高主管就任。4.組織內部自行產生的改革英雄。5.市場派的威脅。

榮泰生(1996)則認為變革的動力來自兩類：外部力量及內部力量。Rothwell(摘自Prescott et al., 1998)提出企業由於市場快速改變的趨勢，在為求生存的需要，驅使他們使用資訊或其他科技以維持具有競爭力的地位，茲將導致市場快速改變的原因，依重要之順序條列如下：1.企業市場愈益增加的流動性。2.改變顧客的期望。3.因科技的改變使得世界變小。4.產業內部/跨產業之模糊現象。5.小型企業組織興起，其比較大型組織更具彈性。6.愈益增加的人口改變。7.愈益增加的生活型態的改變。李隆盛和黃同圳(2000)的研究指出組織變革是因應組織內、外部環境的改變而來。1.外部力量對市場、科技及環境之改變。2.內部力量中的決策溝通之過程及人員之士氣等。

綜合上述不同的研究內容，組織變革形成的原因可歸納為外部因素與內部因素。外部因素包含了市場的改變、經濟的衝擊、政治的轉變等，內部因素則有內部權力的變遷、企業規模的改變、技術條件的變化等等；組織要進行大規模的組織變革，必須在外部條件的壓力推動下及內部條件的配合下，再加上催化因素的催動，共同觸動組織大規模變革的要素，則組織才可能真正推動組織變革。

### **第三節 策略管理**

策略管理通常又被稱為「企業政策管理」，是決策層次最高的一種管理，並尋找相關衍生產業發展與商業活動，最後運用與衍生出公司新的營運模式發展方向

及管理個案分享，最後再探討國內經營背景的發展與管理、對企業整體的影響及競爭優勢之間的相關性。然而，策略管理的興起是在1962年美國著名學者Alfred Chandler 發表「策略與組織結構」(Strategy and Structure)後，策略才受重視。近年來全球競爭環境改變、組織強調變革再造、績效責任等，使管理風潮再度吹向「策略」，策略管理成為領導人在丕變的環境中求生存的新興指標。而策略性的目標，發展並執行策略性的計劃來達成目標。所謂「策略性」，相對於「戰術性」，考量上有更大、更長遠的涵義。本章節研究即可作為個案公司被併購後新營運模式發展的重要基礎架構與依據。

### (一) 策略管理的定義

策略管理已成為現今的企業組織中非常重要的關鍵詞，並將其策略概念作為經營企業的重要原則。策略管理(strategic management)係指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務而形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標。因此，在策略管理的本質來說，它是一種策略計畫，屬於未來導向的計畫性活動。而在策略管理運作上，它是策略執行和評鑑，屬於執行一系列的分析 and 評鑑策略的活動。策略管理是運用績效功能，讓組織營造良好的經營環境和營運系統，使組織成員全心投入，善用組織各項資源，以因應變革，創造競爭優勢，實現策略目標。

策略管理是組織長期績效的一套管理決策與行動。它的觀念涵蓋所有的基本管理功能。可追溯至著名的策略理論家安索夫 Ansoff(1950)年代所發展出「長期規劃」的管理制度，強調「預期成長」和「複雜化的管理」，並假設過去的情勢會延伸到未來，其後又提出「策略規劃」，形成了策略管理的重要基礎，以更具彈性和前瞻性的策略，因應多變的環境。完整的策略管理程序有六大重要的因素：

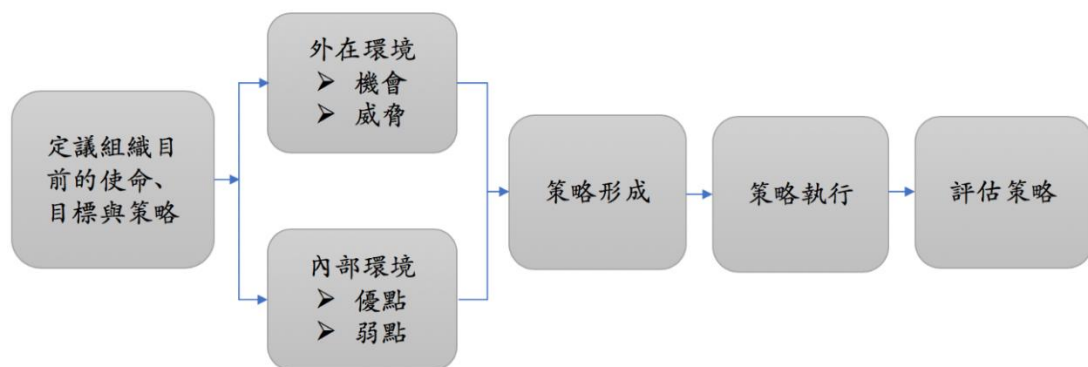


圖 2-1 策略管理程序架構

1. 任何組織需先訂定組織目前的使命、目標與策略作為未來努力方向。

願景是全面性的前瞻意圖，描述未來的抱負與組織價值之認知，為組織最長程的精神指標；使命(mission)是組織文化、價值、生存的基本理由及發展方向及相關人員的責任，並以適當的構面設定組織的績效標準；目標(objective)則顯示組織明確的意圖與未來發展，是以比較明確精細的用語，表達為實現標的所應完成的工作。任何組織必須先確定其組織的願景、目標和使命，以擬定短、中、長期之規劃，作為未來努力方向，此為策略管理的第一步。其中牽涉到管理者所作的許多決策，將界定企業的產品與服務的範疇。

2. 先進行 SWOT 分析組織中的外部環境，即找出機會與威脅。

機會—外部環境因素中的正面趨勢。威脅—外部環境因素中負面的趨勢。有完整策略管理系統的公司，較能擁有更高的財務報酬率。

3. 分析內部環境

即從組織的資源與能力中，找出組織之優勢與弱勢，優勢—組織可以有效執行，或組織所擁有的特殊資源，弱點—組織表現較差的活動，或組織需要但卻未擁有的資源，對於營利組織及非營利組織都相當重要。

4. 策略形成

公司總體、各事業單位及各功能層次都需要策略，策略的形成可遵循它攸關組織表現的優劣。根據組織所設定的目標、組織外部環境及內部環境評估，提出許多可行的策略，然後加以分析與評估，並進行最佳策略的選擇。如選擇組織優勢上的策略，修正組織的劣勢，並利用外部的機會和對抗外部的威脅。

5. 策略執行唯有能夠執行的策略才是好的策略

環境決定選擇的策略；有效的策略要求機構體制，給予管理者去檢視與適應環境的改變，用以實踐目標與規劃，為方案提供明確的決策，此為策略管理的實際運作。

6. 確認評估協調不同部門活動的結果，提高效率達成組織的策略目標。

策略管理重要骨幹作為擬定計畫和執行策略的依據，將實際的績效與所期望的績效(目標值)做比對，以確認策略的效率，就組織願景、使命、目標與執行情形進行通盤的檢討，成為策略管理重要利器。以了解其得失，作為未來修正執行目標或改進計畫的要求。

策略管理是企業管理各個領域中，最核心的一門學科。策略決策長期來說，影響組織成敗，短期則指導了組織裡各功能領域的做法，由此可見其重要性與核心地位。策略管理強調「全面」、「長期」的觀點，而各功能領域（行銷、生產、研發、人資、財務、資訊等）在構思與企畫上也必須考量或歸結到策略的層次。由於策略決策強調全面與長期性，所需要考慮的因素眾多，加上未來經營環境的不確定性，使得各種行動的因果關係極其錯綜複雜。因此，策略管理必須借重十分廣博的理論基礎；而且，任何一項單一理論所推導的觀點，在實務應用上都難免出現例外，或發生無法解釋的現象。再者，由於與實務高度接近，策略管理者的思維不僅應從經驗中吸收智慧、歸納原則，也必須不斷地面對實務的挑戰與考驗，這些都是策略管理與眾不同的特色。

管理學之父彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說，「企業一切的經營行 最終都是為了績效。」確實，績效關乎一家企業的存亡，但是，如何達成績效呢？既然績效是公司的經營成果，採用重視「結果」的績效考核制度，是一般企業普遍的做法。但這種管理變革趨勢中，愈來愈多經營者認為，傳統的績效考核，職員為了「搶分數」，更可能上演明爭暗鬥。若不獎懲、評鑑制度為重，該如何督促部屬完成目標？近年來許多跨國大型企業，都開始採用「目標與關鍵結果」(Objectives and Key Results, 簡稱 OKR)的管理方法。

目標與關鍵結果的管理方法淺顯易懂，這是由上而下建立企業藍圖，討論出真正要做的事，當所有人都有共識，就能把精力聚焦在最重要的任務上，集中注意力、做好時間的主人，便能使工作更順遂。在企業的 OKR 是要提升整體營收表現，達成財務目標。以嚴謹心態完成目標，才能因應各種挑戰找尋更多突破機會。OKR 的思維體系，也能輔助企業貫徹願景。像是有些領導者管理組織時，認為只要反覆傳遞一個理念（或命令），員工最終必能理解、領悟，但部屬仍然感到困惑不解，導致組織失能。相較之下，OKR 在制定目標前，會讓所有階層一起研議，共同討論，避免部門各自為政，只顧自身利益。同時檢視長、短期的 OKR 保持固定周期，不因為目標難易度中途調整，才能保持挑戰性。若實施不如想像中順利？需反覆溝通、輔以督促和激勵，避免改革淪為口號。由高階主管參與制定，員工才知道「玩真的」。清楚說明效益，讓參與者了解跟他有關。才能解決組織面臨的問題。讓員工從宏觀的角度，聚焦目標訂定符合公司願景策略。



## 第三章 研究方法

研究方法主要分成兩大類型：量化研究（Quantitative Research）以及質化研究（Qualitative Research）。本篇研究目的是為了瞭解個案公司被併購後生的組織變革與策略管理的改變，不適合使用問券調查的方式來做量化分析，取得資料的對象必須是從個案公司被美商 M 公司併購後繼續留任的高階幹部，因此本研究採用的研究方式為質化研究。

### 第一節 深度訪談

深度訪談大致上可以分為三種類型：

#### 1. 結構式訪談（Structured Interviews）

結構性訪談是一種高度標準化的訪談方式，提出問題的順序、紀錄的方法都有一定的格式要依循，這種訪談方式多用於問券的田野調查上，會讓受訪者有一種正式、慎重且嚴謹的感覺。

#### 2. 非結構式訪談（Unstructured Interviews）

非結構式訪談只給一個題目，其餘都是在受訪的過程中由訪談者跟受訪者依照題目的關聯性自行發揮，提出問題的方式可能是隨機或沒有統一，給予雙方極大的彈性，可以自由地交換自己的想法、意見以及感受，不會受到制式化的約束以及問題的限制能夠暢所欲言，但可能過於沒有焦點導致無法聚焦在想要得到的某些關鍵資料。

#### 3. 半結構式訪談（Semi-Structured Interviews）

半結構式訪談剛好中和了上述兩中方法的優缺點，不會有標準化的問題與提問順序，但會有一定的主題和重點，不會導致漫無邊際的盲談。在訪談之前會先擬定幾個大綱或重點，但這些皆可以在訪談的過程隨時做修正，也可以因為受訪對象的回答有所調整，相當具有彈性讓受訪者非常自在的談話中盡情發揮。

本研究主要採用的訪談方式為半結構式訪談，讓受訪者自由發揮又不讓內容失焦，同時可以視訪談狀況與回答內容將問題內順序稍做調整，從對話的內容還可觀察到受訪者的語氣、神情、態度等，能夠全面且深度的蒐集到受訪者對問題的看法以及觀點。

## 第二節 訪談方式

### 一、 訪談對象：

本研究選擇使用深度訪談的原因，是希望透過訪談從個案公司被美商 M 公司併購後繼續留任的高階幹部進行訪談，藉以了解個案公司被併購後生的組織變革與策略管理的改變，在各種層面情境來描述與探討。如此取得之-資料相當值得以做為參考依據，高階幹部訪談對象彙整於下表 3-1：

表 3-1 訪談對象

受訪對象	單位	職稱	產業經驗	受訪時間
A 先生	品質工程處	部經理	20 年以上	60 分鐘
B 先生	工業工程處	經理	10 年以上	60 分鐘
C 先生	製程研發處	部經理	20 年以上	60 分鐘
D 先生	製程整合工程處	處長	15 年以上	60 分鐘
E 先生	人力資源服務處	經理	15 年以上	60 分鐘
F 小姐	採購部	經理	10 年以上	60 分鐘
G 小姐	全球人力資源處	課長	10 年以上	60 分鐘

### 二、 訪談地點：

訪談的地點挑選在露易莎咖啡廳，將事先擬好的訪談大綱逐一訪談，讓受訪者輕鬆自在的對訪談大綱暢所欲言，將被併購前與併購後在組織變革與策略管理的差異性完整表達，訪談時間大約為一個小時，在訪談結束之後，將訪談內容紀錄整理加以彙整於第四章訪談結果。

### 三、 訪談大綱：

本研究所使用之訪談方式為半結構式訪談，在與受訪者面對面訪談之前，依據產業現況及受訪人在 M 公司，負責擔任之業務為訪談方向，來更能貼近相關問題核心。為了確保受訪者談話內容不至於偏離主題，必須先擬定幾個有關的主題大綱，來達到正確蒐集有效資料的目的，因此根據研究目的設計出以下幾個訪談大綱：

1. 請教在被 M 公司併購後，就您的部份公司有產生哪些組織變革與策略管理的改變？
2. 請教就您的部門與併購後不同的策略管理與組織變革帶來哪些好處？

3. 請教由在地企業轉換成美商公司的過程，您認為在組織與管理上，您的部門面臨最大的衝擊是哪些部分？
4. 整體而言，您認為這個併購案是成功的嗎？公司是否因為這些組織變革與策略管理的調整更有發展性？
5. 本土企業面對外商併購後，企業文化的不同對於組織變革與策略管理調整上有什麼影響？
6. 請教於組織變革與策略管理上，在合併過程中面臨員工流失的衝擊有何因應方式？

## 第四章 研究結果

本章藉由個案公司半導體產業併購的組織變革與策略管理，做為設計訪談的問題。針對在實際企業經營上，讓受訪者可透過其本身的資歷、經驗、主觀想法及感受提供看法。

### 第一節 個案公司介紹



圖 4-1 個案公司圖

個案公司美光科技公司（英語：Micron Technology, Inc.，NYSE：MU），簡稱美光科技，在美國一家總部位於愛達荷州波夕的公司，從 1978 年由 Ward Parkinson、Joe Parkinson、Dennis Wilson 和 Doug Pitman 創立。其主要業務為生產多種形式的半導體器件，包括動態隨機存取存儲器，閃存和固態驅動器；其主要產品包括 DRAM、NAND 快閃記憶體、CMOS 影像感測器、其它半導體元件和記憶體模組。1990 年代初期，美光科技成立子公司 Micron Computers（美光電腦）製造個人電腦，即後來的 Micron Electronics（美光電子）。

以 2019 年第 1 季的全球 DRAM 市場占有率來看，全球三大廠中，三星的 DRAM 市場占有率為 42.7%，SK 海力士則以 29.9% 排名第二，美光市占率在 23% 位居第三。

2019 年第一季全球DRAM廠自有品牌記憶體營收排名 單位：百萬美元						
Ranking	Company	Revenue			Market Share	
		1Q19	4Q18	QoQ	1Q19	4Q18
	Samsung	6,968	9,452	-26.30%	42.70%	41.30%
1	SK Hynix	4,877	7,144	-31.70%	29.90%	31.20%
2	Micron	3,760	5,373	-30.00%	23.00%	23.50%
3	Nanya	369	550	-32.90%	2.30%	2.40%
4	Winbond	149	157	-4.90%	0.90%	0.70%
5	Powerchip	98	93	-5.70%	0.60%	0.40%
6	Others	110	116	-5.50%	0.70%	0.50%
	Total	16,332	22,885	-28.6	100.00%	100.00%
備註1:4Q18—1美元兌換1,127韓圓；1美元兌換30.8台幣						
備註2:1Q19—1美元兌換1,125韓圓；1美元兌換30.8台幣						
資料來源：TrendForce，2019年5月						

圖 4-2 全球 DRAM 廠自有品牌記憶體營收排名

爾必達 (Elpida) 於 2012 年 5 月 8 日申請破產保護，並公佈其第二輪競標結果，將與美光整合。美光科技與爾必達在 2012 年 7 月 2 日簽署收購協議。美光科技在 2013 年 7 月 31 日以 20 億美元收購爾必達。在 2016 年 11 月 9 日，美光科技以 41 億美元收購尚未持有的台灣 DRAM 生產商華亞科技的 67% 股權並與其合併，而台灣台塑集團也藉由此次交易取得美光科技 5.02% 股權。2016 年 12 月 12 日，美光科技與華亞科技 6 日正式合併，舉行慶祝典禮在桃園，美光因此成為在台灣投資額最大的外資廠商。

美光買下爾必達 (Elpida) 在日本廣島的工廠後納入旗下，位於日本廣島的 DRAM 工廠 (Fab 15) 採用的是最先進製程技術。其中，將最新的生產廠房 B 棟啟用，將其無塵室的整體面積較原先擴大了 10%，並計劃進行新一代 DRAM 的生產，以縮小與 DRAM 產業龍頭三星的差距。根據調查機構 Gartner 的數據表示，做為全球第 4 大半導體公司，美光目前在美國境內、新加坡、日本以及台灣都有記憶體的生產基地。而在中國，美光則設有組裝與封測的工廠。事實上，在近期的中美貿易戰爭中，美光一職在其中扮演著關鍵性的角色。對此，IC Insights 認為，預計接下來的幾年還會發生一系列公司併購，這些整合動作將使得大型半導體供應商的市場占有率再度提高。總體而言，2018 年增幅最大的 7 家公司中，有 4 家都是主要的記憶體供應商，包括南亞科，SK 海力士，美光和三星。

個案公司的是一個全球性公司，台灣美光是 Micron Technology Inc.在子公司。40 多年來，美光的記憶體和儲存解決方案一直是各項創新的基礎，這些創新以無數的方式改變了世界。身為全球記憶體領導廠商，全球有 18 個據點及 13 個製造廠區，分別在台灣、日本、美國、新加坡…等。擁有近 34,000 名團隊成員。台灣美光更跨足半導體後段封測領域，以領先之姿，帶領亞洲半導體產業持續向上，讓世界供應鏈持續向台灣匯聚能量。

台灣美光獲頒台灣併購與私募股權協會 2017 年度「台灣併購金鑫獎」之「年度最具代表性併購獎」及「最具影響力併購獎」兩大獎項。此後台灣美光將升級為集晶圓製造、封裝測試於一體，並有研發團隊進駐的卓越中心。利用專業知識為顧客、合作夥伴和公眾社會，不斷追求創新。能力不僅僅滿足了技術需求；美光正在加速將資訊轉化為智慧，激勵世界比以往更快地速度學習，交流和進步。美光重視品質，兼顧企業客戶與消費者的使用體驗，團隊運作的共同理念是互信與合作。順勢躍升為全球半導體產業的供應中樞，更連結世界科技潮流，成為引領國際趨勢的創新基地。

## 第二節 訪談結果

問題一、請教在被 M 公司併購後，就您的部份公司有產生哪些組織變革與策略管理的改變？

品質工程處-A 部經理：

M 公司將組織扁平化，單一統整管理層面的職稱。組織後工作分工更細微且專精於原單位。在策略執行上的改變，強調同事間的團隊合作且處理事情時針對事不對人。

工業工程處-B 經理表：

在 R 公司的策略是 Top down 老闆說了算。現況 M 公司是大家討論統整出目標並執行。組織變革讓組織變的更龐大、更細分工作內容。

製程研發處-C 部經理：

組織改組在 R 公司時期是陳年不變的，但以現況 M 公司是 2~3 年組織改組一次。策略管理在 R 公司以技術導向，當主管不僅要資深且需有 100% 的，專業知識及技術技能才能成為主管。目前現況在 M 公司當主管只需

要有 50% 技術加上管理的方式帶人，沒有年資限制，只要擁有潛力及能力即可升遷。

製程整合工程處-D 處長：

併購分許多階段，首先面臨的是文化上改變，接著組織變革的改變。以公司整體的核心架構的大方向來說無太大的轉變，但針對工廠與全球工廠之間的結構統整，是需要時間來循序漸進的改變。在策略管理上是更有效益的改善，最大的改變是在文化與 R 公司的核心價值不同。

人力資源服務-E 經理：

對組織變革來說，在被併購時期來說由小公司對大公司的工作性能差異較大，HR 要如何協助舊公司轉換到新公司，使用策略並循序漸進將小公司轉變大公司並穩健成長。需配合公司的需求，這個過程是非常辛苦的。要如何執行和溝通將公司的核心價值展現出來，將現有的先改善，再慢慢把 M 公司的要求承接下來並執行，將員工的工作做切分運用總公司的人力調配。

採購部-F 經理：

最大的改變是環境全球化，很多策略是必須考量全面性。當在規劃年度的目標很明確，只是全球對各個廠所設定的目標不同。每年以績效的方式評估是否有徹底去執行，以台灣廠來說策略的執行是非常貫徹始終的。

全球人力資源處-G 課長：

M 公司的組織變革來說，與 R 公司概念沒有這麼大的差異，但針對這個性質來說在執行的層面上會有部份的調整。將 HR 的各項程序工作細分化，整體的面相也不太相同。針對員工本身工作範疇，由個人自身去執行對於工作細分的導向更加專精。例如：薪資課會分為員工薪資、薪籌分析及股票...等。某些人力部份則用簽約招聘，以一年一約的方式簽定。在 R 公司來說許多屬性都需照應到，導致沒有辦法更專心且深入的去思考。改變最大的是文化，比如以個人資料來說，在 R 公司是覺得只要是公司的人，HR 是有權限去管理員工的個資。但在 M 公司的角度來說他們是非常注重隱私的，不必要公司的訊息由員工自己去維護，將資料揭露在必要的地方。關於隱私有很多事情是卡關卡很緊的，比如針對傷病留停部份，HR 必需簽定特定的保密協會訂出的法規規範，只有單一負責的窗口能知

道該情報。在 R 公司則是有任何通報時，HR 部門的員工皆可收到通報，或是在系統撈出相關資料。

小結：針對組織變革與策略管理帶來的改變是，M 公司重視執行和溝通將公司「以人為本」的核心價值展現出來。初期最大的改變是在公司文化與 R 公司的沿革大不相同，M 公司將組織變的更龐大、更細分工作內容，並且專精於原單位。直接汰換許多舊系統，將系統變更為自動化操作，大幅減少作業員的人數也降低人為疏失的失誤。整體上有別於 R 公司以技術導向且舊式管理模式，讓員工只能聽上司的口令做事。許多作業系統皆需由操作員控制，因此存在較多人員疏失的因素。而管理制度層面來說，主管階級較不易變動且有很重的年歷制度。難以改善各課內不沉穩的規定，更無創新無向心力。在 M 公司的策略管理執行力是非常貫徹始終的，只要擁有技術加上潛力及能力管理的方式帶人，即可升遷。主管階級的組織變革較為頻繁，管理策略以唯一不變的就是一直變的方式執行。所以公司幾乎在每二年左右，就會將高層主管變動一次，將好的管理方式留在部門，讓下個主管提倡出不同層面的改革。有助於提升部門內的工作態度，改善不好的制度。HR 針對資料的保護層面，對於員工的隱私是非常注重的，並且讓資料維護的工作將權限下放到員工身上。HR 也有特別簽定保密協訂，保護員工的個資不外洩。若在 R 公司的來說，HR 和主管都可以查到直屬員工的所有資料，因此員工的病疾和個人隱私情況較不被保護且易被揭露。

問題二：請教就您的部門與併購後不同的策略管理與組織變革帶來哪些好處？

品質工程處-A 部經理：

與 R 公司在工作上執行上的落差，M 公司將資訊傳達更明確與全面，員工之間有效減少溝通不良的誤會。新策略主要提升產能且製造雙贏目的，增加工作效率。

工業工程處-B 經理：

在 M 公司基層員工的聲音會被長官聽到，能夠自由言論沒有階級區分。高層主管若認為是好的建議與方法，將會採納意見並讓員工全程參與其中討論出最完善的決策。

製程研發處-C 部經理：



在 R 公司營運模式的沿革裡，各方面的知識不夠寬廣且視野小。被併購為 M 公司後較有國際化，綜合不同國家之間的專業，學習不同的做法與想法，傾向全自動化方式減少操作上的人為疏失提升工作效率。

製程整合工程處-D 處長：

因併購後有各國的人員到廠支援，在工作合作時看到更多管理面上運用不同的手法。最大的好處是，綜合各國世界級的管理模式，互相分享並累積專業的經驗。M 公司在策略上有更多彈性，以員工的角度來說擁有更多不同領域的工作機會。若以 R 公司來說只能固定於同個區域的職位轉調，侷限於單一的工作機會。M 公司針對組織安排輪調轉換的層面來說是好的，個人在職涯成長的工作機會變多。管理者的視野會更寬廣且多元化，擁有完善的訓練制度。M 公司提倡對於員工皆一視同仁，無論職位的高低採納每個人的意見。若同仁只要有好的建議和解決方案都可以提出，將問題直接反應出來，大家一起解決問題的速度會更快。

人力資源服務-E 經理：

好處是每個人都有成長，工作擴大化與工作豐富化。以某部分行政上的協助與處理的範例來說，從各國派遣不同國籍的員工來台灣出差二年，而對他們來說台灣是極度陌生環境，HR 如何讓外國人與家人能迅速讓生活進入軌道？針對這些問題 HR 要先對他們文化與條件中的需求進一步的了解，找在地的相關資源提供他們學校、住宿、交通、語言學習各項的安排。因此 HR 的多元化且有效率的服務，讓外籍員工能立即進入台灣的文化。相對的自身工作量放大好幾倍，每個人在工作上更專精。創造人無限的潛能與團隊合作。

採購部-F 經理：

在許多層面來看是一直在提升，而且併購後採購端是更方便作業。有許多部門與廠商的協助，讓整體的組織變的更強大。若遇到問題無法解決時會將問題向上反應，由國外總公司的高層主管下達指令處理。

全球人力資源處-G 課長：

好處是更專精在工作領域中，在訓練單位來說在 R 公司僅處理較基本的，對員工要求在合規與法規裡較初階的訓練及新人報到訓練。而現今 M 公司又分成二個面向，第一個比較專業類的、工程單位、資安與公司其它相

關訓練。第二個是工作上輔助技巧，對於員工在報告上、概念性的技巧與統治性的課程給予訓練。例如新人訓練是分階段性的，針對不同階段讓新人去完成，並在結訓時候寫出你對於進公司學習的過程，做一份簡報並呈報給主管。主管能藉由這份報告分析出新人學習的狀況，評斷出當初面試新人的選擇是否正確。所以 HR 在這個方面做的更細，針對專業的技巧給予輔助，提供他們進到戰場前的裝備做準備。這方面和以往資源不足的 R 公司大不相同。對於主管的方面也是會讓他們先通過基本的法規程序，以及輔助他們如何在招募找到對的人才。身為主管要運用什麼樣的方式說話、行動與行為上。HR 有一套完整課程訓練，讓你知道主管必備的裝備。

小結：在併購中策略管理與組織變革帶來哪些好處？M 公司較有國際化的知識管理模式，將資訊傳達更明確與全面，能夠自由言論沒有階級區分。策略上有更多彈性，以員工的角度來說擁有更多不同領域的工作機會及完善的訓練制度。用新人層面來舉例，R 公司於併購前新人前三天到 HR 授訓，完訓後由主管指派師傅帶領新人教導。由於主管業務較多，一開始只能請新人先看書學習專業資識，由新人自己摸索無完善照應。在 M 公司併購後，HR 的課程已重新調整，將課程開始數位化，讓訓練的時間不受限。定期開訓練課給各個層級的職位授課，且讓所有同仁都能及時參與到。公司的組織有設立訓練課，專門確認各個訓練的完成率。確保大家都完成該課程。針對每個層級而設計應有的訓練課程，才能確認該職位達到應有的知識與領域。轉換的過程，每個人的工作量放大好幾倍，公司擁有良好資源讓員工提升能力，協助員工上戰場前的裝備做準備，創造人無限的潛能與團隊合作。

問題三：請教由在地企業轉換成美商公司的過程，您認為在組織與管理上，您的部門面臨最大的衝擊是哪些部分？

品質工程處-A 部經理：

公司加強執行個人思維上的轉換，需適應新的工作模式與文化，若適應不良將容易被公司的考績制度淘汰。

工業工程處-B 經理：

台式和美商的文化不同，台式管理方式只能聽於老闆的命令。改成美商之後系統變多，也耗費許多人力在維護系統，因此導致工作效率被分散。

製程研發處-C 部經理：

語言和文化衝擊很大，在轉換成 M 公司時首先面臨的是語言障礙。在開會與溝通上需用英文溝通會導致詞不達意，無法完整闡述。而文化上來說在 R 公司較有人情味，主管認為在工作上沒有功勞也會有苦勞；但在 M 公司卻是以結果論與績效來論斷你的成功與否。

製程整合工程處-D 處長：

同仁無法適應新的企業文化，學習新事物的速度趕不上而導致人員流失。工作跟責任的範圍不一樣，所以要學習因環境的不同而轉變，即時的應對這個挑戰。

人力資源服務-E 經理：

衝擊是文化上的改變，組織的功能與範圍擴大許多。美商公司讓員工有多元的發展機會和改變，比較鼓勵且尊重員工去做職涯上的探索。而有些人喜歡在二、三年左右讓自己的工作重整，跳脫到新的工作環境與領域讓自己的能力有一些成長。

採購部-F 經理：

在 R 公司來說是單向做決定就可以執行，但 M 公司是要向上反應且雙向統整並由主管下達指令才能執行。所以能做決定的角色已變更了，由管理全球採購的總公司去做決定。這個衝擊有好處也有壞處，但好處居多並且讓工作上更有效率且執行力夠。面臨文化及語言的衝擊，最大的是時間上的衝擊，因為全球化的因素所以開會的人是來自於各國，為了要統整工作的規範而導致會在上班之外的時間開會。

全球人力資源處-G 課長：

最大的衝擊是觀念不同，以員工資料來打比方好了。在 R 公司裡 HR 都將所有員工資料掌握在手上的原因，是因為台灣的法令的要求。要將公司招募、薪資的 HR 資料，定期更新給政府單位。提供工作人數、男女性別、學歷...等人力上的調查統計。為了確保資料的正確性，必需將員工職等及其他個資數據掌握住及維護。主要是要避免同仁自行維護不當而弄亂資料。因此在被併購的段階 HR 認為，要將維護各個的工作全部釋放授權給員工，採自主式讓員工自行完成個人資料的填寫。這項轉變讓 HR 認為可行性不高且存在高風險，但這樣的方式的確可以降低人為疏失，大幅節省人工輸入系統的時間。因此這個模式是非常成功的，但在剛開始轉換

的過程中是很大的衝擊，將 HR 的權限釋放到員工本身自主管理資料。這個過程中要與總部溝通及協調，還必須符合台灣的法規。這是一項耗大一工程，在完成後將這些訊息導入新人訓練中教導。

小結：轉換的過程面臨最大的衝擊是哪些部分？R 公司剛開始轉換時，首度面臨的衝擊是語言障礙，面對國際化的雙向溝通，是一向非常大的挑戰。畢竟要用英文充份的將情況轉述給外國人了解，這過程是要不斷的學習與溝通。接著是企業文化上的改變，因為各個國籍文化的不同，要取得雙方平衡以達到公司的標準。M 公司更要求加強執行個人思維上的轉換，讓組織的功能與範圍擴大化及國際化。因此面臨時間上的衝擊，為了要讓在各國的專業人員聚集開會，高層主管需要配合時區的不同，在夜晚或是凌晨加班開線上會議，讓各國統整專案且同意進行。專案經過雙向統整並由高層主管下達指令才能執行，開放系統的權限下放由員工維護，因此耗費許多人力在維護系統。

問題四：整體而言，您認為這個併購案是成功的嗎？公司是否因為這些組織變革與策略管理的調整更有發展性？

品質工程處-A 部經理表示：

併購是成功的。以台灣廠來說 M 公司在各個層面來說績效指標是持續成長向上的。若與 R 公司相較之下，R 公司在組織變革與策略管理上是容易被淘汰的。M 公司以全球來說是最賺錢的，總部將主要生產力放在台灣且大量投資。

工業工程處-B 經理：

併購是成功的。大家可以更積極想一些解決方法與有權力發表意見。

製程研發處-C 部經理：

併購是成功的。整體來說是有發展性的，在工作上的分工更明確，員工可以在各自的領域上一展所長，更專精在自身內部領域裡。若在 R 公司來說工作上要含蓋較多層面，對部門來說需要看工作的整體較無法專一。

製程整合工程處-D 處長：

併購是成功且更有發展性，台灣被併購後又持續擴展廠區，這也是 M 公司對於組織變革與策略管理的調整以及人員的增加

人力資源服務-E 經理：

併購是成功的。成功的主因是在廠長和副廠長領導能力。因為他們的帶領讓整間公司的併購是成功的，他們成就這個廠區的文化。M 公司對於主管的管理上花許多心思與基本的要求，比方說主管會被降職有分別二種，一、不願意改變且能力有限；二、是有能力但不願意改變的行為。主管將目標績效達成只是完成績效的基本分數 60 分之外，還要有良好的溝通技巧並且以正向的方向鼓勵員工。讓員工能更跳脫舒適圈向上挑戰，讓績效更好這才是 M 公司所需要的主管。M 公司是由工作、職位、績效取決你能領多少薪水，證明自己在工作上的能力。這種的制度才是對的，公司才能走的更長遠。

採購部-F 經理：

併購是成功的。以採購的立場來說，當公司變的更大會獲得更多的權力。更有發展性，對所有的人來說有許多不同的工作機會。在 M 公司裡工作不會去看你之前的背景，只要有能力能勝任眼前的工作都可以被接受。

全球人力資源處-G 課長：

併購是成功的。整體來說對公司是更有發展性的，對於組織在工作細緻程度的改變，跟 R 公司的方向較不相同。主要是強調在各個職務上，被細分的很小，這樣的改變讓同仁更能專心在工作上，在處理問題更能聚焦且更深入去進行探討。對員工來說服務面向也更寬廣，被照顧到的問題點是很多的。從價值來說員工可以充份的體會到公司的發展性，在 M 公司主導以人為本，很注重員工的感受。HR 會去評估與探討，以員工的表現過程來看是否需要協助？或是員工未來的職涯規劃為何？在每個面向都有特定系統支援大家。另外 HR 有設置客服專線和信箱，讓所有員工可以直接有窗口去反應問題。若員工有私人的問題，如法律、婚姻、財務的各層面的問題都可以諮詢的。綜合以上觀點來看，在 M 公司的員工在每個層面是被完整照應到的。

小結：併購案的成功與否對組織變革與策略管理的調整更有發展性嗎？訪談七位高層主管皆一致認為併購是成功的，整體來說是有發展性的。廠長和副廠長的優質領導能力，讓台灣廠的 M 公司在各個層面來說績效指標是持續成長上升。好的帶領讓併購是成功的。以薪水制度來舉例，R 公司併購前以年歷資深員工為優先加薪者，公司每年會檢視營運狀況對全員工調薪，另外對工程師有額外加給

補助。但 M 公司併購後，美商擁有完整的績效考核制度，依績效給予獎金。讓整體的工作氣勢大幅提升，獲得高分考績便能有調薪、提高獎金、晉升的各種機會。相對的績效評估的難度也提升，每年的年中和年末打考績。在年末的總考績是重要的關鍵因素。相對的，考績差的同仁可能會遇到降職、沒獎金、觀察改善期，若始終沒達到標準將可能會被開除。因此為了得到好的考績，員工會更努力在工作表現，讓自己維持在要求的水平之上。M 公司這個平台，讓有野心的同仁更有發的舞台保持良好的溝通技巧並且以正向的方向鼓勵員工。讓員工能更跳脫舒適圈向上挑戰，在每個層面照應員工，這就是 M 公司以人為本的核心價值。

問題五：本土企業面對外商併購後，企業文化的不同對於組織變革與策略管理調整上有什麼影響？

品質工程處-A 部經理：

M 公司主要以人為本，重視合作、更有執行力。

工業工程處-B 經理：

台商是以一言堂的模式，外商的文化是很多元且採納同仁的意見。執行的層面是大有不同之處，比如用 Pizza 的製做過程來說，舊式的模式是以下指令的方式，請同仁依照主管的方式去操作去買單一材料，但卻不明白這此材料是要做是 Pizza，只知道我要完成「買單一材料」的項目；新的模式是在一開始會將整個過程讓同仁了解，並商討要如何製作一個 Pizza。與同仁討論 Pizza 要有什麼材料，如何做能使 Pizza 更美味更豐盛，才會分工給同仁去做。這過程中同仁也會努力專精想出更好的方法來完成這個 Pizza。整體討論後才會達成共同的目標與效益。

製程研發處-C 部經理：

美商的模式是以「適者生存，不適者淘汰」，離職率會在某個時期大幅提升。在 R 公司是一年一次個人的績效評估，獎金是以人人平等的給加上額外的獎勵金。而 M 公司在績效評估的方式也不斷在調整，剛開始是季度考核一次，由系統去記錄和評估績效。針對不同等級的績效去執行不同的策略，績效好的人給予百分比較高的獎金，績效不好的人給予改善期間並且無獎金還要進入提升自我的考核期。將肥貓制度推翻，讓更多人才擁有發揮的空間。此績效方式可淘汰低效率的人。

製程整合工程處-D 處長：

新舊公司的企業文化差異太大，這也是挑戰員工的適應能力。能適時的調整工作效率並使績效提升則能跟上變遷的腳步，若跟不上會導致落隊而被公司淘汰。因此也影響併購的期程，需花更多時間讓組織間更融合也是併購的必經之路。

人力資源服務-E 經理：

部門內上對下要有足夠的資源及配合工作的管理與績效制度。從個人的層面要做心態上的調整跟改變。企業與員工之間兩者都要相互調整，在美光來說是每天在不停的改變。併購後每個人的工作量都是在 R 公司的二、三倍大，如果你跟不上企業的脚步，你將會被企業淘汰。正向的想法會讓人在面對事情的處理上能夠更為快樂。聰明的工作，否則會有做不完的事情，每件事情都有個訣竅這都是一個經驗的累積。在 M 公司要將工作當作是一種樂趣，不要覺得其他人都是要來挑戰自己。將問題抽絲剝繭的處理，讓有問題的人可以得到正確的幫助。所以 HR 花更多的時間在教育新人，將公司核心價值讓新人了解。

採購部-F 經理：

併購後以 M 公司來說企業文化塑造的非常成功，為求人才而毫不吝嗇的給條件。M 公司的公關也很用心，常常在許多大大小小活動的上曝光維持企業形象。因此名聲漸漸提升，在找人的時候也都吸引到優秀的人才。要用核心價值來改善人才外流的情況，M 公司在工作上不斷求變及不斷創新，因此吸引更多新世代的年輕人看到 M 公司。另一方面的影響是，工作上的角色轉換從購買者轉換成供應商。在 R 公司時間工程師和廠商之間的關係是非常貼近的，採購只需要在過程中的最後購買階段向廠商議價即可。現今 M 公司的政策是，廠商若是想要聯絡工程師或是與主管洽談，都需透過一位採購來進行完整會議的溝通。外籍主管希望採購能和工程師之間更貼近，提供更多更好的支援與服務。由採購去判別會議的必要性，減少工程師的工作負擔。針對會議進行篩選，評估對公司未來的發性是否有重要性的關聯，而即時調整工作方向且提升工作效率更有系統化。也能有效的避免受賄的情形產生，只要廠商要和員工聚餐需得到高層主管的同意才能進行，並且必須通知採購參與過程。

全球人力資源處-G 課長：

是有影響的，以 R 公司來說是接收指令的方式工作。當老闆有一個想法的時候。針對這個問題你要想好幾十個方案去應對，而老闆從中選擇其中一個方案去執行，讓大家都要朝這個策略方向去執行。以 M 公司來說以主要第一個決策的人，不會是老闆而是員工。在執行一個專案時，員工的想法是什麼？員工的聲音是什麼？員工的需求又是什麼？其實主管都是很開放的接受大家的意會，然後以現況去琢磨，該用什麼資料來做分析？真正需求的落點又在哪裡？在推出系統的政策彈性大且不需要多做太多的分析，面對事情處理上來說不會只有一條路可以走，有多重選擇可以選，所有的人一定是朝著這個策略執行的。公司政策上思想開明，能隨時與主管討論溝通。公司還會每年二次針對全體員工做匿名的問卷，主要分別為三個面向。第一意義感、第二心理安全、第三對於直屬主管的回饋。用各種層面來了解員工的心聲，因此公司的整體文化上相較於之前 R 公司的差異是很大的。

小結：企業文化的不同對於組織變革與策略管理調整上有什麼影響？整體文化上相較於之前 R 公司的差異是很大的。M 公司主要以人為本，外商的文化是很多元且採納同仁的意見，處理問題需整體討論後才會達成共同的目標與效益。在 M 公司多變的環境採用「適者生存，不適者淘汰」，使用完整績效系統方式可淘汰低效率的人。所以 HR 花更多的時間在教育新人，將公司核心價值讓新人了解此策略面。另一方採購也有很大的影響，採購單位是附屬在全球的一個組織，採購依照 M 公司的規定，將系統更改為全球通用的作業模式規格，導入時期也耗費許多時間轉換。目前 M 公司只要廠商與內部主管聯絡，皆需透過採購人員接洽。禁止有私下聯絡與開會的情況，過程較為嚴謹，另一方面是為了避免私下收賄或變賣情形產生。R 公司併購前的法務僅處理公司相關事務，不涉及員工的私人問題。在被 M 公司併購後：法務處理事務和以往已大不同，只要公司有任何資安上的問題就會透過法務偵查事情。或是財務、法律、婚姻...等。許多方面的問題可以協詢法務處理。針對法務也要開線上訓練課程，讓員工了解公司法規請勿觸犯法規。法務與 IT 聯合在不同期的時間內偵查員工的信件與用印資料，來判定員工是否有竊取機密。針對機密資訊盜取，將會走向法院，有犯罪嫌疑者會經由檢查官進行搜索和審查。經調查後將該員以法律途徑處理繩之以法。針對防止公司機密外洩，也在公司上下班的



地方設置 X 光機和金屬探測器，戒備森嚴禁止員工攜帶任何 USB。將所有手機和電腦的鏡頭用貼紙管制，同仁上下班需檢查貼是否完好無缺。若有任何違反的情況，該員的電腦或是手機會被沒收且查看裡面的資訊，並要通報主管到場才能將電腦或手機領回。併購後許多文化層面的轉換與改變對公司影響極大，對整體的改變是非常成功的。

問題六：請教於組織變革與策略管理上，在合併過程中面臨員工流失的衝擊有何因應方式？

品質工程處-A 部經理：

將薪資提升，慰留主力人才。進行溝通與了解離開因素。

工業工程處-B 經理：

加薪水、了解員工不適應的主要原因，當作未來問題的借鏡。對於現有的員工能夠如何適時調整工作內容？因體制與文化不同的影響更需要注意細節去改善。

製程研發處-C 部經理：

只能盡快請 HR 補人，針對事情的緊急狀況而改善現行的工作環境。與離職者談工作層的問題，依當階段調整工作分攤離職人數與日期，讓工作有個緩衝期。

製程整合工程處-D 處長：

員工流失要盡快請 HR 找人。需要了解探討員工流失的原因有哪些？同仁跟不上公司企業文化的腳步且無法適應易被淘汰，爾後公司找進來的新人亦有可能比流失的更為優秀。藉由自動化系統來改善減少同仁的負擔，提升員工的工作效率減少人員操作與降低人為疏失。將員工調整到適合他的職務，在工作上能一展所長。補人的過度期間，要先調整部門內部工作的優先順序與內容。

人力資源服務-E 經理：

當然在併購的過程中流失了很多員工，甚至流失很重要的員工。所以在人才吸引的策略要很明確，在弱勢的公司裡更要下許多功夫才能吸引優秀人才，在其它同業的大公司中取得優勢。HR 進行的單一策略是在公司簽

約中的關鍵人員，約公司 20%的人可以拿到公司額外的獎金來留住優秀人才。另外 HR 與廠長合作，對外涉獵了一些人才進來公司管理，在最短的時間內補足人才才上的缺口，將人才的斷層及技術斷層最小化。而在內部也花了一些時間去陪養一些優秀主管，建構更完善的人力組織。

採購部-F 經理：

在一開始有很大的衝擊，但 HR 在這個危機的應對非常迅速。在當下也立即去找優秀人才進來公司，讓公司在組織上大調整。廠長認為不願意配合環境變遷的人員，而立即汰換掉從外找有經驗的人才。M 公司很願意給機會讓有能力的人當主管，讓原先更有野心的同仁更積極的展現自己而晉升。對公司創造出更多有效的提升，也是反向的帶動人才出現。主管在面試的過程中需要累積經驗的，才能找出適當的人才。未來公司也持續的擴廠，所以會提早向總公司主管提出人力的需求。針對未來重大專案的支援，先把問題交給主管，而主管會與部門討論最佳的解決方式來應對。

全球人力資源處-G 課長：

在併購的過程中是先面臨語言的衝擊，在一開始的政策是很開明的。HR 在轉換的初期提供了很多不同的方案，讓大家自己選擇要在美商文化繼續待下去嗎？還是要在技術上持續當一位工程師呢？選擇權交由員工自行決定，經歷了這樣的溝通之後，所留下來的工程師基本上會想要有一些些協助，在初期時特別針對不同階級的語言訓練。公司轉換最大的衝擊是在福利跟管理制度方面，為此 HR 開辦了許多的說明會讓員工去了解公司系統。例如：如何提升溝通技巧、專業技巧、系統教學、獎金制度、股票權...等。讓同仁在分享會議上可以針對新制度有所了解，解決大家在操作面的困擾，減少對未知的害怕與無助。一步一步將公司核心價值呈現出來，特別著重在以人為本。廠長也會不定期的在各部門中隨機挑選人新進員工，安排一個開放性的面談，聆聽最基層員工的心聲。從不同的角度看事情，讓同仁感受到尊重。因此慢慢改善讓同仁對公司的前景更為提升，亦能激發員工在工作上的表現，提升員工的信心與被肯定，這也是 M 公司降低離職意願的手法。

小結：面臨員工流失的衝擊有何因應方式？了解員工不適應的主要原因，當作未來問題的借鏡，立即請 HR 盡快補人。將現有人員薪資提升，慰留主力人才，當

階段調整工作分攤離職人數與日期，讓工作有個緩衝期。HR 與廠長合作，對外涉獵了一些人才進來公司管理，在最短的時間內補足人才才上的缺口。讓高層聆聽最基層員工的心聲。從不同的角度看事情，讓同仁感受到尊重。因此慢慢改善讓同仁對公司的前景更為提升，亦能激發員工在工作上的表現，提升員工的信心與被肯定，這也是 M 公司降低離職意願的手法。公司福利制度大幅提升許多，R 公司併購前：員工福利有三節獎金、年終晚會、中秋晚會、名人講座、家庭日活動。保健中心與醫院配合到公司看診。餐廳是與大型團膳合作，且簽定二年一約制來提供公司員工伙食。M 公司併購後除了保持舊有的福利之外，還多了外商公司元素，漸漸的開始增添新的活動。如工程師節、免費盲人按摩紓壓、技術資訊講座、美商健康計劃、兒童夏令營、羽球賽、籃球賽、歌唱比賽、美商馬拉松、美商電影節、美商女性領袖社群.....等多項福利。餐廳：將公司內部的伙食總類多元化，增加 7-11、路易莎、速食餐點、便當...等。多樣化產品讓員工選擇性變多，不在限定於合約內的店家。大幅改善公司內部的飲食選擇。也針對員工的健康開課程，教導員工如何改善飲食，如何吃的更健康。讓工作之餘也能兼顧身體，公司還有健身房的娛樂設施讓同仁放鬆。這些附加價值的福利也吸引更多人才，也提供員工許多便利性而更喜歡公司的環境。

## 第五章 結論與建議

整體而言，個案研究的目的主要是針對 M 公司併購的組織變革與策略管理現象進行深度的了解。在 2013 年 8 月被 M 公司併購，遭逢內部衝突與外部環境改變。R 公司管理階層與員工會如何因應這些改變所帶來的重大衝擊？管理階層在進行轉型過程中，無法繼承本土企業的思維，巨大的組織改革讓 HR 進行的過程困難重重。領導人為了統整提升績效且又要培訓員工提升工作能力，強化團隊合作及十足向心力。經由被併購後繼續留任的高階幹部進行訪談，集中在組織變革與策略管理之影響的結論與建議，分別彙整於以下。

### 第一節 研究結論

研究分析企業轉型的組織變革和策略管理經過與高層主管訪談後得到結論如下：

1. 將組織扁平化，導入公司核心價值時更有效率：

面對企業文化不同，使併購變革之路相當不容易。M 公司在各廠派遣各領域精英到台灣展開併購模式。各國派遣不同國籍的高階主管，除了可以刺激既有的團隊，希望能夠激發員工的潛能。在執行策略上順利且成功的轉變，將公司的核心價值展現出來，使組織變的更龐大、細分工作專精於原單位，整體的執行力是非常貫徹始終的。

2. 因應變革採取公開、客觀的考核制度，差異化獎勵以及淘汰制度，激勵有潛力員工邁向共同願景：

在不同的企業文化中，將各個專案團隊中不適任的管理階層與員工，以除舊佈新的方式進行組織改革。此時制定清晰透明化的獎懲制度與完整績效系統讓適者生存，劣者淘汰。公司提供良好資源將能力提升，協助員工上戰場前的裝備做準備，創造人無限的潛能與團隊合作。藉由內部局外人帶進來不同的思維與組織文化，讓同仁能盡快找到新的方向。

3. 在跨國際的併購案所面臨的衝擊，需有階段式的策略逐一調整，避免對於整個營運會產生重大影響：

在企業文化改變、語言障礙、各國時間上的衝擊層面，太過急遽的組織改變會對整個營運會產生重大影響，因此按部就班循序漸進的規劃改革，盡量降低對營運績效的影響下去做組織改革。

4. 調整以人為本的企業核心價值，讓團隊變得比較主動而積極：

由全球各廠派遣內部適合人選加入管理團隊，新的團隊為公司塑造出積極進取且良好的組織文化。對既有的管理階層可以引起刺激與競合作用，而影響全公司舊有的鬆散，改善沒有危機感且卸責的壞文化。經過幾年來的變革公司也越來越穩健，且重視以人為本的核心價值，耳濡目染之下對於全體員工也會感受到新氣象，讓舊有的團隊面臨競爭後變得比較主動而積極。

5. 併購後帶來的發展性與企業形象加分：

M 公司在併購的經驗非常足夠，被選上的領導者對公司未來的規劃相當專業，也藉此考驗員工是否有能力開創新局。初期雖然企業組織文化無法馬上有所改變，不過近幾年在各方面都有改變且正向成長。藉由公益形象的曝光 讓更多人知道 M 公司。主要提倡員工有多元的發展性，更鼓勵且尊重員工在職涯上的探索，給予同仁各項協助與支援。提供優質工作環境，在每個角度都能照應到，而吸引更多專業人才加入。

## 第二節 研究建議

M 公司在併購方面已熟能生巧，在各個層面的策略應對都能夠迎刃而解，對於組織變革與策略管理方面研究者有以下四點建議：

1. 尋求外部專業人選加入管理團隊，除了可以刺激與激發現有的管理階層之外，但對於新的團隊宜鼓勵整體員工，採用壓力管理策略以提升工作能度。預防評估新的團隊對於公司環境的適應性。
2. 對於人才的培育訓練要持續，且針對不同層次進行，讓員工能更快融入組織。
3. 企業領導人在執行時，能夠下放多少權力給變革行動的領導人。間接關係著變革行動成功與否。在改革的行為框架下，企業領導人需要充分授權。
4. 企業領導人需協助排除萬難以使轉型過程順利進行。如果有任何員工的抵抗行為，企業領導人也必須出面協助解決抗拒障礙。

## 第三節 研究限制與未來研究方向

### 一、研究限制

本研究個案為跨國公司對國內半導體公司併購所做之研究，牽涉到商業競爭機密，對個案公司研究及其同業競爭對手資訊由媒體與產業經驗獲

得。因訪談 M 公司業務機密、整個產業競爭等因素，未能全面探討使研究之缺失。訪談過程針對問題回答之受訪者之主，因其年齡、教育程度及職位之不同可能會對主觀認知造成影響，而無法客觀的回答問題。導致此研究成果有所偏頗。

## 二、未來研究方向

企業的經營的組織變革與策略管理有著密切關係，若要擁有良好的經營績效必須保有競爭優勢，而策略管理的各項本質正是協助組織建構並維持其競爭優勢。策略管理是一整套有計畫的行動與決策，組織變革藉此以達成策略競爭力，維持競爭優勢，並獲得超額報酬。併購每一個程序均對企業的經營績效有顯著的影響，但本研究之個案為跨國半導體公司合併案例，建議後續研究者可以朝國內對國內的併購案做研究，來探討組織變革與策略管理如何的影響到企業的組織變革及策略管理執行，以及企業經營成敗的關鍵因素，以供國內同業作為經營參考之依據。

## 參考文獻

### 一、 中文文獻

1. MT (2017)。策略管理：長期的觀念工程，*經理人月刊*編輯部。
2. 丁嘉琳 (2018)。工研院 IEKCQM：2018 年製造業產值成長率 3.29% 政府應協助業者及早因應全球供應鏈典範轉移，*工研院行銷傳播處*。
3. 工研院 IEK 產業情報網。2014，<http://ieknet.iek.org.tw/>。
4. 工業技術研究院網站。2014，<https://www.itri.org.tw/chi/index.asp>。
5. 白鴻晉 (2016)。社區型老人福利機構營運關鍵成功因素 — 以彰化市全祥老人養護中心為例。
6. 石滋宜(1995)，爆炸性的變動，中國生產力中心。
7. 吳定(1996)，*組織發展理論與技術*，天一圖書公司。
8. 吳秉恩(1993)，*組織行為學*，華泰文化事業公司。
9. 吳信宏 (2017)。探討工業 4.0 對供應商管理策略因子之影響 - 以台灣半導體為例，國立彰化師範大學企業管理學系 國際企業經營管理碩士學位班 碩士論文。
10. 吳英明(2006)，*組織變革論述與實踐：公部門組織變革的十堂課*，商鼎文化出版社。
11. 吳振豐 (1995)。台灣半導體製造商轉型為半導體通路商策略探討 — 以自有品牌分離式半導體元件公司為例，國立清華大學 碩士論文。
12. 宋雲、陳超 (2003)。企業策略管理，*首都經濟貿易大學出版社*。
13. 李坤宗 (2016)。組織變革知覺、工作不安全感、工作壓力及離職傾向關係之研究-以社會支持為調節效果，國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
14. 李隆盛，黃同圳(2000)。人力資源發展。台北:師大書苑。
15. 李雯珂、賴冠諭 (2019)。紅色供應鏈恐遭貿易戰瓦解？行政院：帶台灣成為「非紅」領導者，*民視新聞*。
16. 汪京翰 (2014)。從策略管理觀點來探討個案公司-兩岸營運模式之研究，*經營管理研究所 碩士學位論文*、國立台北科技大學。

17. 周士強 (2017)。應用品質機能展開法於克林格墊片之品質改良
18. 林漢智 (2018)。組織變革理論與實務應用之研究，龍華科技大學企業管理系碩士班 碩士學位論文。
19. 韋康博 (2015)。工業 4.0：從製造業到「智」造業，下一波產業革命如何顛覆全世界？，商週出版。
20. 張承、羅凱揚(2003)，管理個案分析，鼎茂圖書出版公司。
21. 許士軍(2001)，管理學，東華書局。
22. 陳志強、劉名寰、丁嘉琳 (2018)。工研院 IEKCQM：2019 年我製造業產值成長率預測為 3.21% 全球景氣動能與美中貿易紛爭是關注重點，工研院。
23. 陳金貴(1976)，「組織變革中員工抗拒改革的研究」，嘉新水泥文化基金會論文。
24. 陳俊元(2006)，「組織變革認知、組織溝通、工作滿足與組織承諾之研究—以臺糖公司為例」，中山大學企業管理學系碩士論文。
25. 陳義勝(1984)，組織行為，台北:華泰書局。
26. 楊仁壽、俞慧芸、許碧芬、陳墀元、方祥明、張耀宗譯(2005)，組織理論與管理，譯自“*Organizational Theory: Text and Cases*”，3rd ed.，Gareth R. Jones 原著，雙葉書廊有限公司。
27. 楊茂森 (2018)。代理商公司轉型的組織變革與管理策略之研究-以 P 公司為例，國立中山大學管理學院 高階經營碩士學程在職專班 碩士論文。
28. 楊舒媚、黃世麒 (2016)。蔡英文參訪半導體 盼組台灣隊打國際盃，中時電子報
29. 劉世南、許友耕(2001)，「組織變革歷程干預行動與員工反應改變之縱貫研究」，台灣社會學會第二十四屆年會。
30. 劉玉秋 (2016)。半導體是國家級產業，奇摩新聞。
31. 樓欣美(2003)，員工變革認知，人格特質對工作態度的影響-以教育訓練為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
32. 蔡欽璋(2006)。策略管理與經營績效之研究-以 X 公司半導體事業部為例，國立中山大學、企業管理學系。



33. 鄭添旺 (2018)。國營事業組織變革的不確定性認知、組織變革壓力與組織承諾之關係研究—以中油高雄煉油廠遷廠政策為例，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士在職專班 碩士論文。
34. 盧廷義 (2018)。效管理不是只有 KPI！一次讀懂 Google、Linkedin 都在用的 OKR 目標管理法，經理人月刊，116 期。
35. 蕭淑美 (2013)。組織文化、組織變革、工作滿意度與組織承諾關聯性之研究，大葉大學管理學院碩士班 碩士論文。
36. 謝安田 (1992)，企業管理，五南圖書出版公司。
37. 謝佳憶 (2016)。策略聯盟對個別廠商績效與整體聯盟績效影響之探討-以台灣半導體產業為例。
38. 鍾智超 (2016)。策略管理績效指標之動態分析: 以中小企業永續經營例，國立高雄第一科技大學 工學院工程科技博士班 博士論文。
39. Atkinson (2019)。美中貿易戰衝擊 DRAM 市場需求，美光在日本廣島投資放緩，日刊工業新聞，財經新聞。

## 二、英文文獻

1. Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). *Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity*. Management Decision, 36(5), 289-301. Organization Behavior (2010) Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. Agarwal, Rajshree, Rachel Croson, and Joseph T. Mahoney (2010), "The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation," Strategic Management Journal, 31(4), pp. 413-437.
3. Afuah, A. & Christopher, L.T. (2003), *Internet Business Models & Strategies: Text and Cases*, Boston: McGraw-Hill Irwin.
4. Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40, 152-170.
5. Carnall, C. A. (1990), "Managing Change in Organizations", Prentice-Hall, Inc.
6. Cumming, T. G. and C. G. Worley. (1997) *Organization development and change*, South – Western.
7. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge: Harvard University Press.

8. Ettlie, J.E., & Reza, E. M.(1992)Organizational Integration and Process Innovation, *Academy of Management Journal*, 35(4), pp.67-77.
9. Fried, F., and L. D. Brown (1974), “*Organization Development*” , Review of Psychology, Vol. 25.
10. Greenberg, G. & Baron, R. A. (1997), “*Behavior in Organization*” , 6th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
11. Kanter, R. M., Stein, B. A. & Todd, D. J. (1992), “The challenge of organizational Change.” , New York: Free Press.
12. Lawrence, P. (1990). Why organizations change, in: A. M. Mohrman et al (Eds) Large-Scale Organizational. *Change*, 48-61, San Fran- cisco: Jossey-Bass.
13. Mosher, F. C. (1967), “*Governmental Reorganization: Case and Commentary*” , The Bobbs-Merrill Company, Inc., New York, NY.
14. Ricardo, R.J. (1991) The What, Why and How of Change Management, *Manufacturing Systems*, 9(5), pp.52-58.
15. Robbins, S. P. (1993) *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
16. Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn (1997), “*Organizational Behavior*” , John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
17. Steers, R. M., & Black, J. S. (1993), *Organizational behavior*, 5th Edi- tion, NY: Harper Collins College.
18. Webber, R. A. (1979), “*Management: Basic Elements of Managing Organization*” , Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL.