

台灣前五大汽車整車製造公司組織發展 歷程之分析

陳心田*

摘要

裕隆、中華、國瑞、福特與三陽等五家公司佔據國產汽車 90% 的市場。這五大公司的發展軌跡，是一饒富學術性與實務性意涵的管理議題，對了解台灣汽車產業的發展有極為深刻的意義。基於此，本研究以多個案討論的研究設計為基礎，透過收集豐富的次級資料與公司內部的檔案資料，再輔以深度訪談後的內容分析，來進行三角交叉比對的歸納，俾利解析這五家汽車整車製造公司的過去、變革與現狀。經由上述之研究過程，本研究提出下列命題供台灣汽車整車製造公司參考：(1).台灣汽車整車製造公司不論是異業投入型、上/下游轉入型、或水平衍生型的經營策略，都較易於存活。(2).台灣汽車整車製造公司若能克服規模與資源的限制，擴充產品線廣度，深化品牌知名度，較易使公司穩定成長。(3).台灣汽車整車製造公司應採取先應式發展策略，提昇研發、製造的核心能耐，以維持競爭優勢。(4).台灣汽車整車製造公司在面臨衰退的危機下，愈早自覺進入再生期，實施再造成功的機率愈大。

關鍵詞：台灣汽車整車製造公司、組織變革、組織發展、組織生命週期

1. 前言

汽車產業屬於資本、技術密集、及高附加價值的綜合產業。其生產製造流程相當複雜、需要各種產業相互密切配合，可帶動鋼鐵、橡膠、塑膠、電子、機械、電機、玻璃及油漆等相關產業成長。汽車產業具有產品精密度高、安全性要求高、產業進入障礙高、產業關聯效果大、以及量產經濟

* 明志技術學院工程管理研究所副教授

規模門檻高等特性。無論在技術能力、就業機會及稅收方面，對國家經濟發展具有極大的貢獻。汽車產業在先進國家的發展經驗中，從研發、生產、銷售到維修過程的產業關聯程度很高，與營造業同被視為一個國家的「火車頭工業」，所以汽車產業的興衰是評估國家整體競爭力的一環。亦因如此，許多有意深耕工業發展的國家均將其列為策略性工業，予以政策指導及保護，台灣亦不例外。

我國汽車工業創始於民國 42 年。46 年，裕隆第一輛汽車出廠，迄民國 90 年，包括甫成立的台朔汽車公司，全國共有 13 家汽車整車製造公司。其中，羽田、三富及國產三家已停產；而裕隆、中華、國瑞、福特與三陽等前五大公司，在過去歷年來的發展過程，其經營狀況彼此互有更迭。此期間，這五家公司的創立、求生、成長、擴張、成熟、再生、甚至於衰落的发展過程，值得我們深入探究分析。鑑往知來，在我國進入世界貿易組織後(World Trade Organization, WTO)，預期將為汽車產業帶來一個危機也是轉機之際，這五家公司的發展軌跡，對了解台灣汽車整車製造公司的發展與轉型有極為深刻的意義，對相關產業的組織發展亦饒富學術性與實務性之意涵。

本研究旨在分析台灣前五大汽車整車製造公司的組織發展歷程。整個研究過程，除本節外，第二節將回顧相關的文獻，並介紹本文的研究方法；第三節將介紹台灣前五大汽車整車製造公司的歷史和現況；接著，第四節將以組織生命週期理論的觀點，分析台灣前五大汽車整車製造公司組織發展的歷程與內涵；最後，就本文釐清的事實加以整理，並提出管理上的意涵。

2. 文獻探討與研究方法

2.1 文獻探討

2.1.1 組織變革的意義與內涵

組織變革是組織因應外部環境的變遷與內部組織需要，所進行的全面、深入、而對組織績效有重大影響的改變(Mohrman et al., 1989)。組織變革的定義與內涵甚為分歧，Kimberly and Quinn(1984)認為組織變革應涵蓋組織重組、策略重定位、改造重生等面向；Levy and Merry(1986)指出組織變革有組織典範、組織使命與宗旨、組織文化與組織功能程序等四個層次的改變；Pettigrew(1988)則稱組織變革即為組織策略的改變；組織生命週期理論的觀點認為組織變革的內涵會隨者企業處於不同的生命週期階段而有所不同(Miller and Friesen, 1984; Adizes, 1988; Pettigrew, Ferlie, and Mckee, 1992)；另有一些學者則將組織構型的轉變視為組織變革的主要內涵(Greenwood and Hinings, 1989; Mintzberg, 1991)。

綜合上述文獻之觀點，本研究歸納組織變革大致包括組織發展(organization development)與組織轉型(organization transformation)二個層面。組織發展是組織變革的途徑之一；它可能是組織一種全面性的活動，譬如組織文化的改變；也可能偏重個人、人際與團體層次改變的活動(Mohrman et al., 1989)。組織轉型是指組織變革的過程係採較緩和的速度與手段來推動變革構想。一般而論，組織發展是組織變革的內涵，組織轉型是組織變革的方式。組織變革完整的定義與內涵應涵蓋推動變革的過程與推動變革的目的二方面。我們認為舉凡組織結構、工作流程、組織規模、科技與領導風格、組織發展策略、...等方面的改變，均是組織變革討論的課題。在本研究中，我們則從組織生命週期理論的角度來討論台灣汽車整車製造公司，如何在不同的生命週期階段，採取適當的組織發展策略，以提升競爭優勢。

2.1.2 組織變革的相關理論

組織變革是企業面臨動態競爭環境，不可避免的過程。回顧組織變革

的相關文獻，大致區分為「結構」與「過程」二個理論面向。結構理論探討組織變革的成因與影響；過程理論探討組織變革的過程。Narayana and Nath(1993)結合結構與過程的觀點，從變革來源與變革型態二構面，提出組織變革理論矩陣。這其中，變革來源來自組織內、外的環境，變革型態則區分為適應(adaptation)與選擇(selection)二方面。

在上述變革來源與變革型態二構面的交叉架構下，有關組織變革理論的基礎大致包括組織生命週期論(organization life cycle)、組織生態論(organization ecology)、資源相依論(resource dependence theory)、體制理論(institutional theory)與創新理論(innovation theory)(Carroll, 1993)。具體來說，組織生命週期論認為組織變革是生命週期中必然的轉變過程(Kimberly, Miles, and Associates, 1980; Quin and Cameron, 1983; Gupta and Chin, 1994)；組織生態論認為組織變革是環境變遷的結果(Hannan and Freeman, 1989; Carroll, Preisendoerfer, and Swaminathan, 1993)；資源依賴論認為組織變革導因於對外部資源的依賴性(Pfeffer and Salanick, 1987)；體制理論認為組織變革是組織間相互模仿的結果(DiMaggio and Powell, 1983; Jepperson, 1991; Baum and Oliver, 1996)；創新理論認為組織變革的來源在組織內部，而人的創新行為是組織變革的重要因素(Kimberly and Evanisko, 1981)。

以往組織變革理論的研究較偏重於少數變項關係的建構，對組織現象缺凡整體與歷史的解釋，削弱了組織理論研究的實用性。基於此，本研究擬從歷史的軌跡出發，結合組織生命週期理論的觀點，來討論台灣汽車整車製造公司在不同的組織生命週期階段，其組織變革的內涵與過程，俾利了解相關問題的全貌。

2.1.3 組織生命週期的意涵與發展

企業組織和生物一樣，都經歷生命週期；生命週期(Life Cycle)的基本

觀念就是在說明生物生命過程中的特徵。本質上，「生命週期」的現象，是必須具有連續的形體變化，且在變化的各階段具有不可逆轉性；另一方面，「生命週期」必須要有週期性，也就是一個週而復始的現象。在這樣的前提下，Davis(1951)開啟了組織生命週期研究之先；隨後，Chandler(1962)將「階段」的觀點導入組織生命週期的理論當中，Greiner(1972)更將組織生命週期的各個階段予以模型化。近來，許多組織研究學者更豐富了這個領域的成果(e.g., Quinn and Cameron, 1983; Adizes, 1989; Gupta and Chin, 1994)。

早期，組織生命週期理論的文獻，較著重於組織生命週期模型的建構；當前的研究，則專注於組織生命週期與組織相關議題的關聯性。Gupta and Chin(1994)綜整歷年來有關組織生命週期的文獻，與組織議題有關的部分，大致區分為組織生命週期與組織效能的關係(Smith et al., 1985)、組織生命週期與創業精神的關係(Smith and Miner, 1983)、不同組織生命週期階段的策略制定過程(Gupta and Chin, 1992; 1993; Withane, 1991)、組織生命週期與組織權力的關係(Mintzberg, 1984)、不同組織生命週期階段的組織政治變化情況(Gray and Ariss, 1985)等方面。

國內學者對組織生命週期的研究，如探討企業生命週期與組織結構之關聯(陳怡全, 1987)；企業生命週期與經營策略關係之研究(王銘宏, 1987)；探討組織生命週期的解釋架構及管理策略(黃原福, 1991)；企業生命週期與股價關聯性之研究(侯運神, 1994)；企業生命週期、多角化策略與公司財務特徵、融資途徑相關性之研究(鄧智陽, 1995)；環境、組織生命週期與企業策略之關聯性之研究(陳俊穎, 1996)；企業生命週期與進入模式關聯性之研究(簡吉龍, 1998)；組織生命週期對人力資源管理型態之關聯性研究(魏正德, 1999)等。

2.1.4 組織生命週期的階段觀點

組織生命週期階段的劃分，組織學者提出許多分類的標準。比如說，Greiner(1972)以組織年齡、組織規模、演進階段、革命階段及該企業成長率等五個變數將組織生命週期劃分為創造期(creativity)、領導期(direction)、授權期(delegation)、協調期(coordination)與合作期(collaboration)等五個階段。Galbraith(1982)提出一個四階段的企業組織生命週期模型，依序為創業階段(entrepreneurial)、加速階段(acceleration)、制度化與控制階段(formulation and control)、再生階段(rethinking and renewals)。Smith et al.(1985)將生命週期劃分為創始期(inception)、高度成長期(high growth)以及成熟期(maturity)等三個階段。Adizes(1989)將組織生命週期細分為追求期、嬰兒期、學步期、青春期、壯年期、穩定期、貴族期、官僚早期、官僚期與死亡等十個階段。Hanks and Watson(1993)則將組織生命週期區分為銷售階段(selling)、組織化階段(organization)、保護階段(protective)與衰退階段(atrophy)。無論上述學者將組織生命週期如何劃分，在組織生命週期的每一階段，都有需要面對的問題與可能遭遇的危機。組織在邁向新生命的階段過程，為求生存，更需面臨組織變革與組織轉型的決策過程。

2.2 研究方法

汽車產業的發展，象徵一個國家的產業水準。由於汽車產業關聯程度高，所以汽車產業對台灣企業的發展有相當深遠的影響。然而，從經營管理層面來討論我國汽車整車製造公司的相關研究卻相當貧乏。據筆者收集台灣近三十年來發表有關汽車產業的相關文獻，剔除從技術或工業製造層次的研究外，絕大部分的文獻屬於對整體汽車產業發展的一種評論性觀點，欠缺以企業個體為基礎的研究導向。這樣的研究取向，對台灣汽車整車製造公司並無法做深入的分析，所以對我國汽車整車製造公司的了解僅止於「見林不見樹」。正因為有關組織層次方面的研究不多，復以台灣已加入 WTO，這對以內銷為主的汽車製造公司將產生特定程度的機會與威脅。

如何提昇競爭優勢，組織發展與轉型乃當前台灣汽車整車製造公司正面臨的策略思考方向。因此，本研究從組織生命週期理論的觀點出發，旨在探討台灣汽車整車製造公司組織發展的策略，試圖歸納出一些具體的構面，俾利看清我國汽車整車製造公司組織變革的內涵與過程。

為達上述之目的，本研究採用個案研究方法中多重個案(multiple-cases)的研究設計。研究個案涵括裕隆、中華、國瑞、福特、三陽等前五大汽車整車製造公司。研究資料來源採自公開發行的次級資料、公司內部檔案資料及深度訪談的初級資料，以利進行三角交叉¹、相互比對(Patton, 1990)。總計蒐集剪報及車輛工會月刊摘錄共計 308 筆，各類專門書籍、簡介及各公司內部報告的原稿或摘要影印本 35 份。詳細的資料分類與來源如表 1 所示。

〈表 1〉本研究所收集相關資料的種類及來源

資料名稱	版次	資料製作及提供單位
台灣區產業年報(運輸工具工業、汽機車工業)	61年版、69年版、70年版	中華徵信所
台灣汽車工業之現況與展望	68年版、76年版、88年版	彰化銀行(聯合產業調查報告)
兩岸汽車及零組件專題研究	85年版	工業技術研究院機械工業研究所(經濟部 ITIS 專案委託)
台灣汽機車產業發展現況	88年版	工業技術研究院機械工業研究所(經濟部 ITIS 專案委託)
2000年汽、機、自行車產業現況與趨勢分析	89年版	工業技術研究院經資中心(經濟部 ITIS 專案委託)

¹所謂三角交叉係指公開發行的次級資料、公司內部檔案資料及深度訪談的初級資料這三者間資料的相互比對。當有不一致的情況時，優先採用的順序，依序為內部的檔案資料、深度訪談結果，最後為公開發行的次級資料。

《表 1》本研究所收集相關資料的種類及來源(續 1)

2000 大跨業總排名、五十大集團	89 年版	天下雜誌
汽車銷售統計月報表	68 年~89 年版	台灣區車輛工業同業公會
車輛工業月刊(車輛工會會訊)	83 年~90 年 (85 期)	台灣區車輛工業同業公會
裕隆、三陽、中華等上市公司年度財務報告等公開說明書	80 年~90 年	証卷暨期貨發展基金會
公司簡介、報告書	不定	各受訪公司
各公司報紙新聞剪報	80 年~90 年 3 月	証卷暨期貨發展基金會等

深度訪談採「半結構式」的方式進行。受訪對象的來源是透過「滾雪球」的方式完成，每家公司受訪對象二位，平均在各家公司服務 10 年以上年資，且均歷練多種職務，對公司的成長歷史及發展策略有一定程度的瞭解。訪談對象共計包括總經理級 2 員、副總經理級 1 員、協理級 3 員、經理級 4 員。由於本研究對受訪公司均訪問二人次，經內容分析後若發現語意模糊，或同一受訪公司，受訪的二人所陳述的事實有不一致的現象時，本研究在做歸納分析時均將這部分排除，以求客觀。

整個研究過程中的資料收集、深度訪談是由作者及另一位研究助理共同進行。值得一提的是，深度訪談後的內容分析，為求嚴謹的語意分析過程，我們委請三位具有五年以上工作經驗的在職專班的研究生，來協助聽訪談紀錄、進行語意解讀、找出關鍵詞等過程，俾利進行歸納分析與推論。

對本研究而言，多個案研究有下列幾點意義：(1).本研究是以台灣前五大汽車整車製造公司為探討的對象，在以組織為分析單位的基礎上，因研究樣本不多，實證型的研究方法適用困難；(2).對於組織發展與轉型的相關研究，若透過個案公司做繼時性的觀察，將有助對變革過程與具體現象的理解；(3).在相關研究不多、實際理解不足下，若採一般性的演繹方式進行分析，可能無法掌握組織變革的動態過程，對研究問題便無法進行深入的

討論；(4).以往組織變革的文獻，過於強調單一個案的研究，所得到的結果無法做一般性的推論。透過本研究多個案的設計，有助提出台灣汽車整車製造公司在組織變革過程中的企業經營模式。

3. 台灣前五大汽車整車製造公司的創立沿革與現況

3.1 創立沿革

民國 42 年，嚴慶齡先生為響應先總統 蔣公「發動機救國」的號召，創辦裕隆機器製造公司，產銷柴油機。46 年，裕隆與美國威力斯(Willys)公司合作生產吉普車，成為我國第 1 家汽車整車製造公司。同年底，第一輛吉普車上市，因需求有限，年產量僅約數百輛，主要提供政府部門使用。隨後，與日本日產(Nissan)自動車株式會社簽訂技術生產汽車合約，並於 47 年獲得經濟部核准。48 年，裕隆生產之大卡車底盤上市，並獲得台灣省公路局 90 輛的大訂單。49 年，裕隆生產青鳥小轎車出廠上市。裕隆從筭路藍縷中，為我國汽車工業奠定基礎，同時也帶動國內相關工業的發展。值得一提的是，到民國 56 年底，裕隆是國內僅有的一家汽車整車製造公司。

民國 56 年起，鑑於台灣汽車市場的發展潛力，政府遂降低汽車廠設立的門檻。自此，三陽工業(56 年)、六和汽車²(57 年)、中華汽車(58 年)等四家廠商陸續投入汽車整車生產行列。不過，經過 20 餘年的發展，台灣汽車工業在政策保護下，一直停滯於裝配性(knock down)的技術階段，品質達不到國際水準，製造技術無法生根。有鑑於此，政府於 68 年決心設立重車廠及大規模小汽車廠，乃訂頒「促進汽車工業發展方案」。民國 73 年，再選定日本日野(Hino)公司為合作夥伴，另成立國瑞汽車公司。

² 民國 61 年福特原廠購入 70% 股份後改名為福特六和汽車。

3.2 產業現況

我國汽車產業發展至今，根據八十九年經濟部統計處普查報告指出(工研院經資中心，2000)，截至八十七年底台灣汽車產業包含汽車製造及零件業總家數高達 2,536 家，從業員達 8 萬 8 千人，八十七年總產值為 3,161.8 億元，佔製造業總產值 4.4%。以民國八十九年而言，國內各汽車製造廠總計銷售 35.6 萬輛汽車，在小客車銷售方面，全年共計 25.1 萬，佔整體汽車銷售量的 70.5%，前五名依序為裕隆、國瑞、福特六合、三陽、中華；3.5 噸以下商用車則為 10.2 萬輛，佔整體汽車銷售量的 28.6%，以中華一支獨秀，囊括其中 60%，國瑞、福特六合分居二、三名，合佔 29%。雖然，台灣前五大汽車製造公司均有十萬輛以上產能，但由於八十七年國產車內需市場僅達 40 萬輛、八十八及八十九年更縮減至 35 萬輛，造成產能過剩。因此，台灣汽車廠正積極開拓海外市場，以解決目前產能過剩的情形，惟八十九年外銷實績僅 1,965 輛，有待更進一步的開拓。更有甚者，在台灣整體市場飽和情形之下，因為各家車廠車款相當多，產量無法達到經濟規模，成本無法有效降低。

依據天下雜誌八十九年 2000 大特刊所作調查，「汽車及其零件」產業八十八年的總營業收入位居全國產業總排行的第十七大(2543.47 億)，如果將排名第十三大的「汽車銷售及修理」產業(3184.36 億)合併計算，則整體汽車產業的排名為全國第五大(前四大產業依序為銀行、人壽保險、資訊及通訊、電子)，可見汽車產業的重要性。進一步分析各別汽車製造公司的營收表現，可知單以製造業而言，裕隆汽車等前五大汽車公司均為全國前五十大大企業；若以全國的金融業、製造業及服務業綜合總排名，亦均屬前一百大大企業；然而，與八十七年及八十六年排名比較，則均為向下滑落，如表 2 所示。目前，台灣地區平均 4 人一輛小客車、3.5 人一輛汽車的保有率已達東亞第二，僅次於日本；加以台灣地區人口密度較高，所以汽車市場

已瀕臨飽合，在國人換車意願亦不高的情況下，整體汽車銷售額持續負成長，因此，以國內市場為主的汽車製造業自然無法創造高營收成長。

八十年代初期，因為台灣地區經濟穩定成長，國民所得持續增高，加上小客車進口關稅不斷調降，使得進口車銷售競爭力大幅攀升，民國八十四年進口車銷售達 14.5 萬輛的高峰，市場佔有率為 26%。近幾年，進口車的市場佔有率受匯率(台幣貶值)及國產車競爭等因素而持續下降，以同等級距來做比較，國產車在價格、配備、售後服務及維修等方面，都比進口車佔優勢；迄八十八年，進口車僅銷售 6 萬輛，市場佔有率降至 15%，八十九年亦僅維持 6 萬輛的銷售量。然而，面對我國加入世界貿易組織(WTO)的衝擊，外國進口車恐將大量傾銷，台灣整體汽車工業的生存會更加艱難。所以，一旦脫離了保護政策的大傘，汽車製造業只有力求企業的改造，提高經營體質與技術層次，期能與進口車抗衡，進而積極拓展國際市場與加入國際體系，鍛鍊更強的競爭力，俾在優勝劣敗的競爭環境中勝出。

《表 2》我國前五大汽車製造公司營收排名

車廠名稱		中華	裕隆	國瑞	三陽(含機車)	福特六合
營收與排名						
營業收入(台幣億元)		508.97	445.97	371.35	337.22	216.42
製造業排名	八十八年	13	18	23	25	42
綜合總排名	八十六年	29	27	39	54	36
	八十七年	26	25	48	63	71
	八十八年	32	42	55	62	97

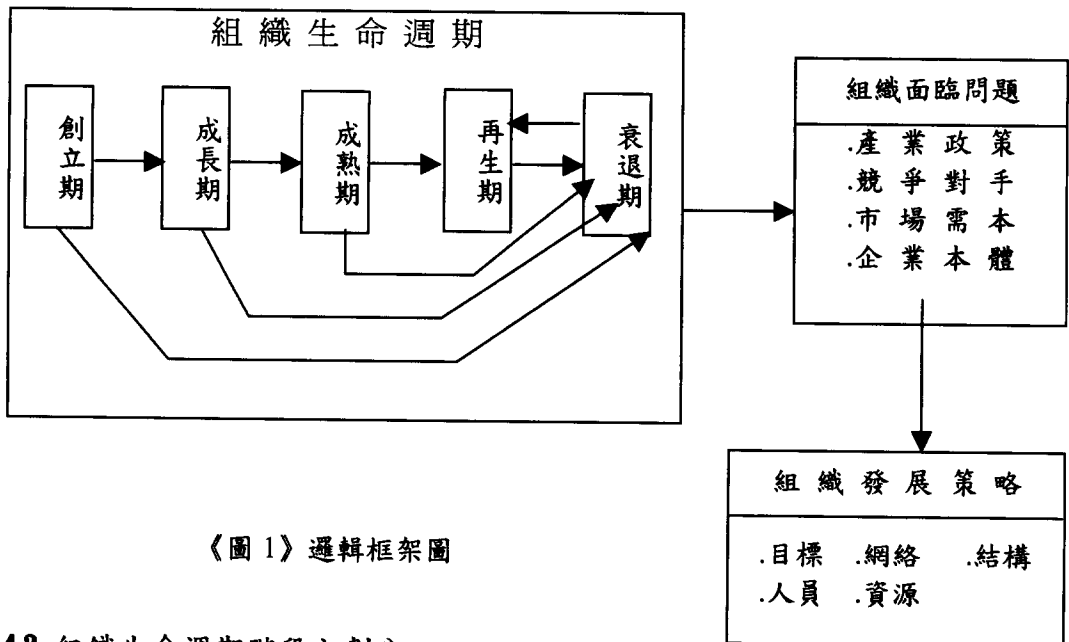
資料來源：天下雜誌(2000)

4. 台灣前五大汽車整車製造公司的組織發展歷程

4.1 研究框架

從組織生命週期理論的觀點來說，裕隆等前五大汽車製造公司在汽車產業的環境系絡(Context)裡，它們演進與發展的過程，會面臨各種內外任的問題，必需以妥適的策略來因應，進而創造經營優勢，提升競爭力。在這樣的論點下，本研究擬探討裕隆等前五大汽車製造公司，在不同的組織生命週期階段所面臨的問題有哪些？它們應採行何種組織發展的策略，來提升競爭力？

為回答前面所提的二個問題，本研究擬採質化的分析方法來進行。同時，為便於質化研究過程中問題能夠聚焦，在組織生命週期的區分方面，本研究擬區分為創立期、成長期、成熟期、再生期與衰退期等五個階段；在組織所面臨的問題方面，本研究擬歸類為產業政策、競爭對手、市場需求與企業本體這四個面向來討論；在組織所採行的因應策略方面，本研究是從組織目標、組織網絡、產品結構、人力資源與組織資源等五個方面來探討。整個邏輯框架如圖 1 所示。在下一小節，將先討論組織生命週期階段的劃分方式。



《圖 1》邏輯框架圖

4.2 組織生命週期階段之劃分

過去相關文獻中所提到的組織生命週期的階段，較傾向「過」(如 Adizes 的十個階段)與「不及」(如 Smith et al. 的三個階段)的劃分方式。這樣的區分方式可能產生將生命週期階段過於細分或過於簡略，而無法將各個階段的特徵做一釐清與歸屬。因此，本研究結合事業生涯發展階段的觀點，將組織生命週期劃分為創立期、成長期、成熟期、衰退期與再生期五個階段。在這樣的基礎上，本研究採用各家公司從創立期隔一年至民國 89 年的產銷量、佔有率、車種數目、組織年齡、組織結構與重要變革事件等六項指標的數據來進行正典鑑別分析(canonical discriminant analysis)，俾利找出鑑別組織生命週期各階段的重要指標因素。此其中，產銷量、佔有率、車種數目與組織年齡這四項指標是透過本研究所收集的一些公開發行的次級資料而得，組織結構調整與重要變革事件則來自各公司內部的一些檔案資料或經由深度訪談的內容分析而來。

正典鑑別分析各衡量變項的檢定結果如表 3 所示。表 3 中顯現組織生命週期各階段的指標變項皆達顯著水準，這說明產銷量等六項衡量指標對區分組織生命週期各階段皆具有一定程度的解釋力。表 4 為二個正典鑑別函數的聯合組內標準化正典係數，表中各個鑑別係數的絕對值皆大於 0.4，所以各個解釋變項對組織生命週期各個階段的鑑別力皆達顯著水準。表 5 為二個正典鑑別函數的組均值。為區別各家公司在不同的時點，其應處於組織生命週期中的那一階段。首先，依據表 4 的結果，將所收集各家公司從創立隔一年至至民國 89 年的產銷量、佔有率、車種數目、組織年齡、組織結構調整與重要變革事件等六項指標的數據，分別來建立各家公司各年的正典鑑別函數；再依據表 5 中二個正典鑑別函數組均值的位置，來判斷各家公司各年應處於組織生命週期的那一階段。

《表 3》正典鑑別分析各衡量變項的單變量檢定結果

變 項	標準化正典權數	F 統計量	P 值
產銷量	0.4672	42.5873	0.0001*
佔有率	0.5763	43.4867	0.0001*
車種數目	0.2201	38.5662	0.0001*
組織年齡	0.3687	40.2169	0.0001*
組織結構調整次數	0.1546	33.2468	0.0001*
組織變革事件次數	0.1748	35.1582	0.0001*

《表 4》聯合組內標準化的正典區別函數係數

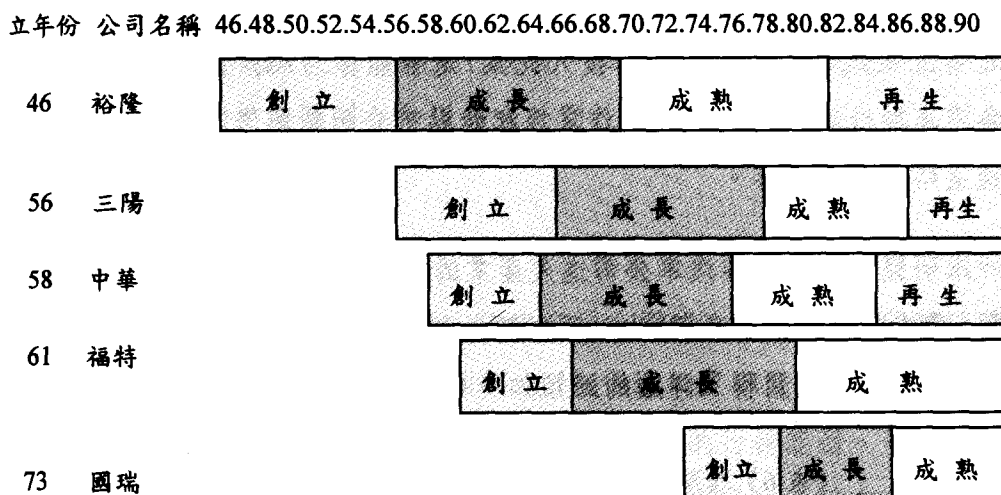
變 項	第一個區別函數	第二個區別函數
產銷量	1.3562	0.9372
佔有率	-1.4284	1.2157
車種數目	0.6481	-1.5683
組織年齡	-0.8726	0.6938
組織結構調整次數	1.7325	-1.0254
組織變革事件次數	0.6526	0.6358

《表 5》正典鑑別函數的組均值

變 項	第一個區別函數	第二個區別函數
創立期	1.4256	1.1174
成長期	-0.7597	1.4052
成熟期	-0.5877	-0.7277
衰退期	-0.8124	0.9861
再生期	1.1358	-1.0564

為求組織生命週期階段劃分的客觀性，本研究在進行深度訪談過程

前，均先將劃分的結果傳真給受訪者確認。結果，大致同意本研究對生命週期階段的初步劃分，僅裕隆與三陽二家公司做了部分修正。經過這樣的過程，裕隆等前五大汽車整車製造公司完整的組織生命週期階段的劃分如圖 2 所示。



〈圖 2〉 台灣前五大汽車整車製造公司完整的組織生命週期階段

在這樣的區分基礎上，經由深度訪談後的內容分析處理，裕隆、三陽、福特六合、中華與國瑞這五家汽車整車製造公司，其組織生命週期各個階段可能產生的問題，及其採行的因應策略，本研究整理如附表 1 至附表 5 所示。

4.3 台灣前五大汽車整車製造公司的組織發展策略

接下來，本研究將以組織生命週期各個階段為經，裕隆前五大汽車製造公司為緯，來歸納這五家汽車整車製造公司，在它們組織生命週期各個不同的階段，其組織發展策略的共通性。

4.3.1 創立期

組織的創建與其能從環境中獲取的資源與利基有很大的關係，由於資源的稀少性使得競爭扮演著重要的角色(Baum and Oliver, 1996)。而且，面對汽車製造業先天具有的高進入障礙，除了結合國外母廠的技術以外，我國這前五大汽車製造公司如何投入此業？是否能存活？為何能存活？本研究以各汽車製造廠投入整車裝配作業為起始點，分析新興汽車製造公司採取何種策略，以求生存。

本研究綜合分析各汽車公司進入產業的方式，歸納為三種：(1).異業投入型--與本業低度關聯；(2).上、下游轉入型--與本業部份關聯；(3).水平衍生型--與本業高度關聯。詳細的歸類如表 6 所示。

〈表 6〉台灣前五大汽車整車製造公司的創立模式

	異業投入型	上下游轉入型	水平衍生型
與本業關聯度	低度關聯	部份關聯	高度關聯
汽車製造公司	裕隆	三陽工業、國瑞	福特六合、中華

以下依各汽車公司進入產業的方式，進一步分析其賴以存活的資源、利基與能耐。

1. 異業投入型

裕隆是台元紡織所投資，係台灣汽車產業的首動者(first mover)，有其不利的一面，然而，卻也據備了先佔(preemption)的優勢。裕隆不能從環境獲取現成的資源，卻在政府的保護與台元的金援下，有充分的時間(十年)去開發資源，累積了賴以存活並持續發展的可觀資源。

2. 上、下游轉入型

三陽係由機車製造業轉入。機車可說是小一號的汽車，二者整體產業(上、中、下游)的特性均極相似，從 100c.c.(150c.c.)的機車製造轉移至 360c.c 或 600c.c.(1000cc)的小汽車製造，是較不困難的。而且，三陽公司因機車製造累積了一定的資源，包括資金、技術、上、下游網絡，這些都是其賴以立足汽車產業的核心能耐，加以結合外國技術母廠的合作，也就具有一定程度的競爭優勢。

國瑞汽車公司創立於民國七十三年，係華同公司正式瓦解後，由和泰汽車與政府選定的日本日野(Hino)汽車公司合資成立重車廠，接收華同的廠址及設備；和泰汽車早期類似國產與太子，係進口豐田汽車之車身打造廠，後轉型為汽車銷售及維修。國瑞汽車憑藉者和泰的行銷能耐、華同的製造能量，七十三年同年即已開始上市產銷日野重型客貨車；日本最大汽車集團豐田(Toyota)自動車另於七十五年參與投資國瑞，開始生產豐田小汽車；豐田為配合導入生產，亦要求其日本衛星廠組成的協豐會，全力協助國內獲選的上游衛星零件廠，配合國瑞運作。對國瑞而言，前述在創立期所整合、獲得的資源，不但是存活的保障，更是日後順利躍昇國內第二大汽車廠的利基所在。

3. 水平衍生型

福特六合的前身為六合汽車公司，創立於民國五十七年，由股東集資 3 千萬元，先與日本豐田合作生產汽車，五十九年底開工生產豐田小汽車及小貨車，並於六十年上市。六十一年底，因政治關係而與豐田解約，另與美國福特合作，福特投資 70% 股權，成為美資公司，也是我國第一家外資汽車公司；六十二年，即有二款福特小客車出廠上市。檢討福特六合賴以存活原因，除了六合先行暖身六年所奠定的產、銷基礎之外，主要的是靠

美國福特集團強大的資金及技術支援。在當時，這是其他幾家車廠缺乏的優勢。

中華創立於五十八年，係裕隆集團獨資，並與日本三菱技術合作，六十二年完成建廠，開工生產大、小商用車。慶眾則成立於八十年，與德國福斯合作；先銷(進口車)後產(八十三年底國產化小商用車上市)。

綜合上述分析，台灣前五大汽車整車製造公司的創立策略，不論採取水平衍生型、上\下游轉入型、或異業投入型，各家公司都能結合自身的特殊資源，再從環境中獲取適當的資源與利基，加以整合，以突破汽車製造業具有的高進入障礙，而得以存活，克服了新興組織高淘汰率的問題。植基於以上的論述，推導出本研究對汽車製造廠創立期存活策略的命題：

命題 1：

台灣汽車整車製造公司不論是異業投入型、上\下游轉入型、或水平衍生型的進入策略，只要能結合本身的資源，都易於存活與發展。

4.3.2 成長期

台灣前五大車廠均順利邁入成長期--也就是產銷量及佔有率穩定增加的時期。此其中，除三陽走單一車型策略外，其他四家均以多車種、車款的產品線優勢達成成長。然而，採全產品線策略需有較大的規模與資源，否則有陷入資源不足困境的風險。

三陽自民國六十六年推出 1200cc(~1500cc)「喜美」省油車，因為車型(大小)迎合當時主流市場，且洽逢能源危機，所以大賣；三陽因而自六十九年起進入成長期；七十八年以前，經常獨佔國內市場單一車種月銷售量冠軍。七十九年起，銷售成績受國瑞的「Conona」豐田小客車強力競爭，即不再成長。進一步分析三陽那十年成長的原因，「喜美」車當時為本田世界

級的暢銷車種，性能優益，且車款更新速度快，再加上產銷量大，產生規模經濟效益，三陽壓低售價，結果能夠配合當時汽車市場的成長而一起成長。然而，因為台灣整體車市規模太小，單一車種在市場區隔下整體需求量受限，所以，三陽的整體市場佔有率從未突破 15%；後來排名更漸漸被中華與國瑞超前；之後，三陽雖然於七十九年開始裝配生產另一車種「雅歌」，成為雙車種產銷，但因產品線仍有限，無法再成長，產銷量退居全國第五名迄今，且與前四大汽車公司差距漸加大。

綜合以上分析，得知前五大車廠的成長策略，除三陽(受限於母廠)之外，已(曾)邁入成長期的車廠都以擴充產品線的廣度為主要手段，並輔以各車種、車款輪流出現的新車效應，深化品牌知名度，產生月暈效果，使公司整體產銷量得以成長，形成一個良性的循環。所以，植基於以上的論述，推導出本研究對汽車製造廠邁入成長策略的命題：

命題 2：

台灣汽車製造公司能克服規模與資源的限制，擴充產品線廣度，輔以各車種、車款輪流出現的新車效應，深化品牌知名度，並產生月暈效果，較易使公司整體產銷量得以成長。

4.3.3 成熟期

企業組織的改變需要時間，得以較和緩的速度與手段推動變革構想，所以轉型的起點時點必需提前，這樣的變革可謂為「先應式」(proactive)策略；反之，如果企業與環境的互利共生關係已明顯失衡，原先長期構築的營運架構已然失效，經營似乎出現危機，變革迫在眉睫時，則屬「後應式」(reactive)企業變革(徐聯恩, 1996b)。

台灣前五大都已經歷成熟期。裕隆、三陽與福特都因自覺面臨衰退危

機而主動的推動一連串組織的大變革與再造作業，由成熟期進入再生期。只有中華與國瑞目前仍處於成熟期，保持組織內外活力。

中華在商用車的市場區隔中獨大，佔有率達 60%，並於八十二年起輔以小客車的全產品線策略；憑藉的競爭優勢是自行設計開發新車種、車款的核心能耐，曾在二年內完成開發並量產 17 型/款車種，此種能耐是對手無法在短期內模仿的。另外，公司內部持續提昇品質、降低成本，都確保了領先的成果；所以，中華近四年連續搶得銷售龍頭的地位。尤其，以研發能耐為核心的國際化策略，已漸收實效，九十年外銷 KD 組件預計可達六萬台套，更增加規模經濟的效益。然而，回顧中華於七十七年自行設計生產的「威利」小商用車，實係委託裕隆(剛完成飛羚的設計開發工作)設計開發的；而且，中華類似以裕隆為師的經驗非常多；綜合而言，中華是在發揮研發及生產的核心能耐的基礎上，採取了一個成功的先應式策略。

國瑞則是七十三年才創廠，在五大車廠中成立最晚，憑藉母廠(豐田)日本第一、世界第三的品牌形象與製造實力，專注於生產效率與品質的改善與提昇；並輔以日野的重車，產品線齊全。另外，企業集團龍頭和泰汽車早年所建立的良好行銷通路，亦有助於銷售業績。所以，產銷量一路上昇，近幾年均緊追中華之後，位居全國第二。國瑞於八十九年成立國瑞技術工程中心(KTC)，快速回應我國市場消費者需求；並且，成為豐田集團的亞洲設計中心，進而於九十年初開始以 KD 套件外銷。綜合分析，國瑞亦為採取先應式策略的成功案例。所以，植基於以上的論述，推導出本研究對汽車製造廠長期維持成長及領先策略的命題：

命題 3：

台灣汽車製造公司能結合研發、製造的核心能耐，採取先應式發展策略，應為長期維持成長及領先的較佳策略。

4.3.4 再生期

裕隆、三陽與福特因已面臨衰退危機，而自覺的由成熟期進入再生期，實施組織的變革與再造作業，屬後應式的變革。裕隆(八十三年)啟動變革進行再造較早，成效已完全顯現；並仍繼續實施不同(第三)階段的再造，積極規劃發展前景。三陽與福特則是甫(八十七年)啟動再造作業，進入再生期，成效尚未顯現。

裕隆由八十三年起連續實施三波改造作業，第一階段實施廠辦合一、流程改造；以組織支援流程、以流程支援策略；建立組織四大系統，並保持變型蟲觀念；人員年輕化、精簡化，並形塑企業新文化。第二階段推出差異化策略、全面成本優勢；建立產品、服務及品質三種差異；並以少車種多車款，降低成本。第三階段則以裕隆亞洲技術中心(YATC)為核心資源，建構優勢產品線、邁向國際分工、及發展汽車週邊事業；同時追求規模經濟及範疇經濟。

福特六合於八十七年開始一連串改造作業，在同年底成立設計暨技術中心，進行內外裝與配備的改款作業，「Mondeo M2000」及「Tierra LS」均為八十九年的研發成果；其中「Tierra LS」房車獲得馬來西亞福特廠認同，已於九十年正式投產。逐漸導入電腦輔助設計開發軟硬體，日後將採行與福特歐洲設計中心及日本馬自達設計中心連線同步的開發作業，更有助於縮短新車型開發及上市時間，朝向成為福特亞洲設計中心的目標邁進。

三陽亦於八十七年進入再生期，以導入新車種、改造體質、調整組織並精簡人力、改變品牌標誌、以及廠辦合一等策略，進行企業改造。八十八年推出四種新車及改款小客車，使得三陽在當年成為唯一成長幅度較大(25%)的車廠，全年銷售量回昇為4萬輛。展望未來，三陽必須納入本田世界分工體系的一環。然而，迄今三陽並未建立自行設計研發、局部改款的

能量；而且，之前本田已選擇泰國為亞洲區製造中心；因此，目前三陽的經營重點是把組織能耐建立好，組織定位則需配合 Honda 再行檢討。

所以，植基於以上的論述，推導出本研究對汽車製造廠再生期成功策略的命題：

命題 4：

台灣汽車製造公司在面臨衰退的危機下，愈早有自覺的主動進入再生期，實施再造成功的機率應愈大。

5. 結論、管理意涵與未來研究方向

5.1 結論

企業組織與生物一樣，都會經歷生命週期。企業在不同的生命階段，要面對不同的生存問題。在邁向新生命階段的過程，更要面臨組織變革的相關問題。在組織變革的過程中，如果運行的方向正確，會協助企業度過變革的不穩定階段；反之，則否。回溯台灣汽車整車製造公司的發展軌跡，就如同企業的生命週期，有些公司處在創立期、有些公司處在成長期、成熟期、有些公司邁入再生期、而有些公司步入衰退期。何以會有這樣的差別？本研究即試圖找出它們如何從一個生命週期階段轉入另一個生命階段的過程。

基於此，本研究以組織生命週期為軸，採質性的多重個案研究方法，對台灣前五大汽車製造公司組織變革的成因、過程，以及所採行的發展策略、經營模式，作系統性的深入分析與探討。為求週延，本研究除了長期收集各家公司公開發行的資料，內部的檔案、會議記錄、報告等縱斷面的資料外，輔以田野調查的方式進行深入訪談，俾利找出這五家汽車整車製

造公司在不同生命階段所面臨的問題，它們採取何種經營模式，以安然轉入另一個生命階段的過程。

經應用三角交叉資料比對的方式，逐一進行各家公司的個案討論，再歸納出它們在生命週期的各個階段，其組織發展與轉型的模式。透過這樣的研究過程，本研究建構出下列五項命題：1.在創立期，台灣汽車整車製造公司不論是異業投入型、上\下游轉入型、或水平衍生型的經營策略，都較易於存活。2.在成長期，台灣汽車整車製造公司若能克服規模與資源的限制，擴充產品線廣度，深化品牌知名度，較易使公司整體產銷量穩定成長。3.在成熟期，台灣汽車整車製造公司應採取先應式發展策略，提昇研發、製造的核心能耐，較易在同業中維持成長及領先。4.在再生期，台灣汽車整車製造公司在面臨衰退的危機下，愈早自覺進入再生期，實施再造成功的機率愈大。

5.2 管理意涵

台灣汽車產業經過四十餘年的發展，已累積豐富的產業知識(industry recipe)。本研究彙整了我國汽車產業的整體沿革與現況，以及裕隆等五家汽車製造公司四十餘年來組織發展的歷程、面臨問題與對應策略。在我國已進入 WTO，預期將為汽車產業帶來一個危機與轉機之際，本研究依據組織生命週期理論的觀點所建構的五項命題，應饒富理論與實務的管理涵意。底下我們提出一些管理上的涵意，提供業界作為思考未來發展的參考。

5.2.1 創立期的企業宜建立網絡定位的經營模式

在創立期的企業，除專注在事業策略的制定外，網絡定位策略是不容忽視的。創立期企業所需的資金、技術、經銷商，乃至於客戶，大多需借助於企業本體的網絡關係來獲得。因此，在創立期能夠站穩腳步，存活的企業，除了企業本體的能耐外，建立與善用其網絡關係是必要的經營模式。

本研究發現我國汽車整車製造公司的創立初期，不論是異業投入型、上\下游轉入型、或水平衍生型的事業策略，它們都存活下來。何以故？憑藉其本身的網絡關係，取得資金、技術、行銷通路等資源是不可被忽視的原因。例如，裕隆汽車技術與資金來自日本日產汽車、行銷通路有 17 家經銷商；慶眾汽車技術來自德國福斯汽車與韓國現代汽車、資金主要來自德國福斯汽車的奧援、行銷通路有 8 家經銷商。

5.2.2 成長期的企業應建立產品線擴充的經營模式

在創立期站穩腳步後，就會逐步在現有的事業領域追求成長。這種成長可能來自產品線的增加、客戶基礎的擴大、或垂直整合程度的延伸、... 等方面。其中，產品線的廣度是產品線增加首要考慮的方向。大體上，隨著企業步入成長期，規模將日益增大，資源將日益豐富，進而產品線的廣度亦將逐步擴充，以提其競爭優勢。美國通用汽車及福特汽車二家公司，即為明顯的例子。

在台灣前五大汽車整車製造公司皆進入它們成長期的生命階段。其中，除三陽走單一車種策略外，其餘 4 家公司皆採用多車種、多車款的經營模式。不過，值得一提的是，台灣汽車市場整體規模不大，單一車種的經營模式，較不易維持產品需求的穩定。當對手推出同級車加入競爭時，即很難再繼續維持成長。三陽公司從 79 年起，產銷量逐步下滑，應可歸因於產品線的廣度不夠，導致經營陷入困境。

5.2.3 成熟期的企業宜採取先應式的發展策略

在鐘型生命週期曲線上，成熟期並不坐落在曲線的正頂端，卻可以說是其生命週期過程中較輝煌的階段。成熟期的企業仍然在求成長，否則會走向衰退。處在這個階段的企業知道它們在做甚麼、往何處去，將到達哪裡。故而，成熟期只是一種過程、一種狀態，而不是一個目的地。

由於社會與科技環境的快速變遷，企業為求連續型的逐漸成長，組織變革是必要的過程。如前一節所述，變革可區分為先應式(proactive)變革與後應式(reactive)變革二種類型。為使企業成長不至間斷，組織變革啟動時點提前的先應式變革策略或許優於後應式變革。在台灣前五大汽車整車製造公司中，中華與國瑞這 2 家公司皆進入它們成熟期的生命階段，其先應式的組織變革策略，或許可說明其仍能維持成長的一項因素。

5.2.4 再生期的企業應儘早進行組織再造

企業在創立期的出生，是型態的創造。歷經成長階段，到了成熟期，企業的發展可能面臨瓶頸，有待組織再思，重新塑造組織，以求組織的重生。只是，成功使人滿意過去的做法，組織亦然。成熟期的企業較易顯現組織的僵固性，規避風險，不易有效進行組織變革。故而，處在再生期的企業，應克服組織變革的障礙，儘早進行組織再造。

從本研究的多個案討論中發現裕隆、三陽與福特三家公司均曾面臨衰退危機，而自覺的進行後應式的組織變革。其中，裕隆於民國 83 年啟動組織變革較早，成效雖已顯現。至今，仍持續進行組織再造的變革。民國 87 年，三陽與福特首次啟動組織再造，進入再生期，惟成效至今尚未顯現。由此推知，再生期的企業愈早進行組織再造，組織重生的可能性愈大。

5.3 未來研究方向

本研究應用多個案的研究方法，對後續命題的推論性可能不足，在未來的研究中，可針對本研究所推導的命題做進一步檢証。另外，對各家汽車公司生命週期階段的劃分，本研究採汽車產製數量及佔有率為主要認定依據，對創立時間較早，但轉型生產汽車較晚的公司，有可能產生不一致的現象，未來的研究可研擬更適切的衡量方法做進一步的探討。

附錄：

附表 1：裕隆組織生命週期各階段的面臨問題及發展策略

生命週期階段	組織面臨問題	組織發展策略
創立期 46-56年	<p>產業環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎薄弱。 -無汽車產業。 <p>產業政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -保護並扶持裕隆。 <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -無。 <p>市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -尚未打開。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -缺乏汽車產業經驗。 -上、中、下游均未建立。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -短期：與技術母廠(美國威力斯、日本日產)簽約，導入製程技術，進口KD件在台組裝。 -中期：提昇零組件自製率。 -長期：完全(包含引擎)自製。 <p>發展上、下游網絡：</p> <ul style="list-style-type: none"> -上游：開發衛星廠。 -下游：開發經銷商。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -製造：創立新店廠，導入母廠製程技術。 -管理：建立營運能耐。 <p>選訓組織人員：</p> <ul style="list-style-type: none"> -累積經驗。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：集團(台元紡織)支援。 -技術：技術母廠(美國威力斯、日本日產)提供。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：全方位生產各型車輛。 -品牌形象：建立自有品牌(裕隆汽車)。
成長期 57-69年	<p>產業環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎尚薄弱。 -汽車產業開始發展。 <p>產業政策</p> <ul style="list-style-type: none"> -保護並扶持現有車廠。 <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -三富、三陽，六和(福特六和)、中華、羽田汽車等陸續投入。 <p>市場需求：</p>	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -確保獨大地位。 <p>發展上、下游網絡：</p> <ul style="list-style-type: none"> -上游：與衛星廠緊密結合。 -下游：委託國產汽車總經銷。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -前期：分批生產、委託(太子、國產)生產。 -後期：擴廠(新店廠)及規劃新廠(三義廠)。 <p>選訓組織人員：</p> <ul style="list-style-type: none"> -擴充規模，招募新員。

	<p>-開始成長。</p> <p>企業本體：</p> <p>-產能不足。</p> <p>-品質不好。</p>	<p>開發組織資源：</p> <p>-資金：股票公開上市。</p> <p>-技術：技術母廠(日本日產)提供。</p> <p>建立競爭優勢：</p> <p>-市場定位：全方位生產各型車輛。</p> <p>-品牌形象：建立自有品牌(裕隆汽車)，價位較低。</p>
<p>成熟期 70-82年</p>	<p>產業環境：</p> <p>-整體工業基礎已成熟。</p> <p>-汽車產業高度成長。</p> <p>產業政策：</p> <p>-保護並扶持現有車廠。</p> <p>競爭對手：</p> <p>-國產、太子、大慶汽車等 陸續投入，競爭激烈。</p> <p>市場需求：</p> <p>-大幅成長。</p> <p>-追逐新車效應。</p> <p>企業本體：</p> <p>-佔有率持續下滑，退居第 二位。</p> <p>-品牌形象不好。</p> <p>-生產效率不高。</p>	<p>設立營運目標：</p> <p>-確保市場佔有率。</p> <p>-轉變為多角化經營(進口車、汽車租賃等)。</p> <p>發展上、下游網絡：</p> <p>-上游：緊密結合衛星廠。</p> <p>-下游：與國產汽車分家，重新建立經銷網，整合 為17家中型地區經銷商。</p> <p>建立組織結構：</p> <p>-新建(三義廠)及擴廠(新店廠)完成，收回委外代 工。採行混線生產。</p> <p>-管理：借助與日產合資效應，日方派員協助經營 管理，提昇效率。</p> <p>-設立集團總管理處。</p> <p>選訓組織人員：</p> <p>-累積經驗。</p> <p>開發組織資源：</p> <p>-資金：日產入資(25%)。</p> <p>-技術：除母廠提供外，設立工程中心，自行研發 新車型。</p> <p>建立競爭優勢：</p> <p>-市場定位：全方位生產各型車輛。</p> <p>-品牌形象：自有品牌(裕隆汽車)不成功，考量更 換。</p>
<p>再生期 83-90年</p>	<p>產業環境：</p> <p>-整體工業基礎已成熟。</p> <p>-汽車產業成長趨緩。</p> <p>產業政策：</p>	<p>企業本體：</p> <p>-第一階段(八十三~八十四年)：反敗為勝。</p> <p>-第二階段(八十五~八十七年)：鞏固市場。</p> <p>-第三階段(八十八~九十年)：大三圓戰略。</p>

	<p>-因應加入 WTO，日趨開放，保護減少。</p> <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -慶眾、五十鈴、台朔汽車投入，羽田、三富、國產退出，競爭激烈。 -進口車加入戰場。 <p>市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -已經飽合，甚至衰退。 -追逐新車效應、個性化、多樣化、大型化、豪華化。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -內部溝通、效率不良。 -八十一年起連續虧損。 	<p>執行階段發展策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> -第一階段：廠辦合一、流程改造。組織支援流程、流程支援策略。組織建立四大系統，保持變型蟲觀念；人員換血年輕化、精簡化；形塑企業新文化（快、狠、準）。 -第二階段：差異化策略、全面成本優勢。建立產品、服務及品質三種差異。以少車種多車款，降低成本。 -第三階段：以裕隆亞洲技術中心(YATC)為核心資源，建構優勢產品線、邁向國際分工、及發展汽車週邊事業。邁向規模經濟及範疇經濟。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：盈餘增資、發行新股。 -技術：與母廠分工合作。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：全方位生產各型車輛。 -品牌形象：新品牌(Nissan)成功，建立高品質的新形象。
--	--	--

附表 2：三陽組織生命週期各階段的面臨問題及發展策略

生命週期階段	組織面臨問題	組織發展策略
<p>創立期</p> <p>56-68 年</p>	<p>產業環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎尚薄弱。 -汽車產業開始發展。 <p>產業政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -保護並扶持現有車廠。 <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -裕隆(原有)、三富，福特六和、中華汽車等陸續投入。 <p>市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -開始成長。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -為國內第三家車廠，與技術母廠(日本本田，同為機車母廠)簽約，開發國產化「Honda」小客車及小商用車生產上市；以佔有市場一席之地。 <p>發展上、下游網絡：</p> <ul style="list-style-type: none"> -上游：開發衛星廠。 -下游：成立南陽實業公司，開發經銷商。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -製造：在內湖廠增闢汽車廠，導入母廠製

	<p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -機車製造業轉入。 -缺乏汽車產業經驗。 -上、中、下游均未建立。 	<p>程技術。</p> <ul style="list-style-type: none"> -管理：建立營運能耐。 <p>選訓組織人員：</p> <ul style="list-style-type: none"> -累積經驗。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：慶豐環宇集支援。 -技術：技術母廠提供。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：360cc 小商用車與 600cc.迷你小客車。 -品牌形象：建立自有品牌(三陽汽車)。
<p>成長期 69-78 年</p>	<p>產業環境與政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎已成熟。 -汽車產業高度成長。 -保護並扶持現有車廠。 <p>競爭對手與市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -各家競爭日趨激烈。 -市場需求大幅成長。 -追逐新車效應，性能要求提高。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -產品受限母廠(僅一款 1200-1500c.c 車型)。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -追求成長。改採「喜美」單一產品。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -提高自動化、另建新廠 -往下游垂直整合，南陽設立直營據點。 <p>選訓組織人員：</p> <ul style="list-style-type: none"> -增加人員，加強 OJT 教育。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：盈餘增資。 -技術：技術母廠提供。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：小型客車。 -品牌形象：持續建立。
<p>成熟期 79-86 年</p>	<p>產業環境與政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場成長趨緩。 -漸採開放政策。 <p>競爭對手與市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -國產等投入，競爭激烈。 -追逐新車效應、多樣化、大型化、豪華化。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -產品線廣度不足。 	<p>設立營運目標</p> <ul style="list-style-type: none"> -推出 2000cc「雅哥」豪華房車。 -維持市場佔有率。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -搬遷湖口新廠。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：中、大型客車。

<p>再生期 87-90年</p>	<p>產業環境與政策： -因應加入 WTO，保護減少。</p> <p>競爭對手與市場需求： -需求衰退。 -追逐新車效應、多樣化、大型化、豪華化。</p> <p>企業本體： -缺乏新車推出佔有率下降。 -品牌形象不強。 -無自行研發改款能力，Honda 已選擇泰國為亞洲區製造中心。</p>	<p>設立營運目標： -組織再造、產銷量提昇。</p> <p>再造策略： -導入新車種：八十八年推出四種新型或改款小客車。 -改造體質，日方派員協助。 -調整組織並精簡人力。 -改變品牌標誌：由三陽改為 Honda。 -廠辦合一。</p> <p>建立競爭優勢： -把組織能耐建立好。 -納入本田世界分工體系一環。</p>
-----------------------	---	--

附表 3：福特六合組織生命週期各階段的面臨問題及發展策略

生命週期階段	組織面臨問題	組織發展策略
<p>創立期 57-66年</p>	<p>產業環境： -整體工業基礎尚薄弱。 -汽車產業開始發展。</p> <p>產業政策： -保護並扶持現有車廠。</p> <p>競爭對手： -裕隆(原有)、三富、三陽，中華汽車等陸續投入。</p> <p>市場需求： -開始成長。</p> <p>企業本體： -摸索階段。 -上、中、下游均未建立。</p>	<p>設立營運目標： -為國內第四家車廠，先與日本豐田簽約，開發國產化豐田小汽車及小商用車生產上市。 -後與日本豐田解約，改由美國福特投資入股(70%)，成為美資公司；生產歐系小客車及小商用車；以佔有市場一席之地。</p> <p>發展上、下游網絡： -上游：開發衛星廠。 -下游：開發經銷商，採小經銷商制。</p> <p>建立組織結構： -製造：創立桃園中壢廠，先導入日本豐田製程技術，後再轉為福特集團製程技術。 -管理：建立營運能耐。</p> <p>選訓組織人員： -累積經驗。</p>

		<p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：福特集團(70%)支援。 -技術：先導入日本豐田車系，後再轉為福特集團歐洲車系。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：小商用車與小客車。 -品牌形象：母廠品牌(先豐田、後福特)已形塑了一定的正面形象。
<p>成長期 67-77年</p>	<p>產業環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎已漸成熟。 -汽車產業開始成長。 <p>產業政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -74年改採自由化政策 -開放外國車進口。 <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -各家競爭日趨激烈。 <p>市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -大幅成長。 -注重品質。 <p>企業本體</p> <ul style="list-style-type: none"> -產能與品質均待提昇。 -各經銷商良莠不齊。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -追求成長。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -擴充產能：68年產能提高至5萬輛，75年再擴充為9萬輛。 -重新佈署經銷據點。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：盈餘增資。 -技術：日本馬自達提供。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -市場定位：由歐系改為日本馬自達車系，更符合台灣市場需求；進口福特車系，形成完整產品線。 -連續三年外銷加拿大，建立優良製造品質。 -品牌形象：已形塑了優良的品牌形象。
<p>成熟期 78-86年</p>	<p>產業環境與政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -基礎已成熟，高度成長。 -因應加入WTO，保護措施逐年減少。 <p>競爭對手與市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -國產等投入，競爭激烈。 -市場需求大幅成長，迄85年衰退下跌。 -追逐新車效應。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -維持市場佔有率，77至82年連蟬銷售龍頭。 -85年加入「福特2000」計畫，轉為導入歐洲車系。 <p>開發組織資源</p> <ul style="list-style-type: none"> -80年第二次擴廠。 <p>建立競爭優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整頓經銷商，提昇售後服務品質。

	<p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -缺乏新車推出。 	<ul style="list-style-type: none"> -提昇品質，獲 ISO9001 國際品質認證及 QS9000 品管認證，並輔導零組件協力廠提昇品質，協助取得 QS9000 的品管認證。
<p>再生期 87-90 年</p>	<p>產業環境與政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -汽車產業成長趨緩。 -因應加入 WTO，保護減少。 <p>競爭對手與市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -台朔投入，競爭激烈。 -需求已飽合，甚至衰退。 -追逐新車效應、多樣化、大型化、豪華化。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -缺乏自行設計改款能力。 -應導入歐系或日系車？ 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -轉虧為盈、反敗為勝。 <p>再生策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> -1.87 年底成立設計暨技術中心，針對台灣市場，自行設計改款新車型。 -2.轉回日系汽車，並朝休旅車發展。 -3.擴大國際分工，輸出設計研發成果至東南亞。 -4.精簡瘦身，降低成本。

附表 4：中華組織生命週期各階段的面臨問題及發展策略

生命週期階段	組織面臨問題	組織發展策略
<p>創立期 58-67 年</p>	<p>產業環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> -整體工業基礎尚薄弱。 -汽車產業開始發展。 <p>產業政策：</p> <ul style="list-style-type: none"> -保護並扶持現有車廠。 <p>競爭對手：</p> <ul style="list-style-type: none"> -裕隆(原有)、三富、三陽，福特六合等陸續投入。 <p>市場需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> -開始成長。 <p>企業本體：</p> <ul style="list-style-type: none"> -摸索階段。 -上、中、下游均未建立。 -員工墨守成規。 	<p>設立營運目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> -為國內第五家車廠，與日本三菱簽約，開發國產化三菱商用車生產上市。 <p>發展上、下游網絡：</p> <ul style="list-style-type: none"> -上游：開發衛星廠。 -下游：採大經銷商制，開發經銷據點。 <p>建立組織結構：</p> <ul style="list-style-type: none"> -製造：創立桃園楊梅廠。 -管理：建立營運能耐。 <p>選訓組織人員：</p> <ul style="list-style-type: none"> -累積經驗。 <p>開發組織資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> -資金：裕隆集團支援。 -技術：導入日本三菱車系製程技術。

	<p>-工廠生產效率低。</p>	<p>建立競爭優勢： -市場定位：大、小型商用車。 -品牌形象：持續建立。</p>
<p>成長期 68-82年</p>	<p>產業環境與政策： -基礎已成熟，高度成長。 -保護並扶持現有車廠。</p> <p>競爭對手與市場需求： -國產等投入，競爭激烈。 -商用車市場成長有限。 -追逐新車效應。</p> <p>企業本體： -既有的商用車形象 -品質改善有限。 -員工慣性抵抗改變。 -未達經濟規模。</p>	<p>設立營運目標： -提昇市場佔有率。 -自行設計改款新車。</p> <p>開發組織資源： -持續擴充產能：實施兩班制，並新建幼獅廠。 -資金：三菱入股 25%。 -技術：委託裕隆著手代為開發設計第一部 1100cc 的「威利」(Varica)國產商用車。</p> <p>建立競爭優勢： -市場定位：商用車產品線齊全。 -品牌形象：中華(三菱)品牌已被市場接受。 -進入小客車市場。</p>
<p>成熟期 83-90年</p>	<p>產業環境與政策： -亞洲金融風暴。 -因應加入 WTO，保護減少。</p> <p>競爭對手與市場需求： -轎車市場，競爭激烈。 -需求已飽合，甚至衰退。 -追逐新車效應、多樣化、大型化、豪華化。</p> <p>企業本體： -企業國際化趨勢。</p>	<p>設立營運目標： -台灣研發、兩岸生產、行銷全球。</p> <p>五大主軸發展策略： -1.深耕台灣市場； -2.建立自主技術； -3.拓展大陸事業； -4.擴大國際分工； -5.結合水平週邊事業，建立完整的汽車事業群。</p> <p>建立國際化競爭優勢： -建立 2005 年願景及共識。 -運用經營管理優勢及經驗。 -成立亞洲技術研發中心。 -建立海外供應體系。</p>

		-擴展海外銷售據點。
--	--	------------

附表 5：國瑞組織生命週期各階段的面臨問題及發展策略

生命週期階段	組織面臨問題	組織發展策略
創立期 73-77年	產業環境： -整體工業基礎已成熟。 產業政策： -74年改採自由化政策 -開放外國車進口。 競爭對手： -各家競爭日趨激烈。 市場需求： -大幅成長。 -注重品質。 企業本體： -生產品質待加強。 -人員經驗待培養。	設立營運目標： -以日野大商用車切入市場，再以豐田中、小型商用車補充產品線。 發展上、下游網絡： -上游：結合現有衛星廠，並由豐田協力廠來台協助。 -下游：和泰汽車原有經銷體系予以整合。 建立組織結構： -製造：接收華同公司中壩廠房。 建立組織結構： -招募新人培養。 開發組織資源： -資金：中(51%)、日(49%)合資。 -技術：技術母廠日野及豐田提供。 建立競爭優勢： -市場定位：大、中、小型商用車。 -品牌形象：持續建立。
成長期 78-84年	產業環境與政策： -基礎已成熟，高度成長。 -保護並扶持現有車廠。 競爭對手與市場需求： -國產等投入，競爭激烈。 -市場需求大幅成長。 企業本體： -產能不足。	設立營運目標： -以豐田「Corona」切入小客車市場，提昇市場佔有率。 開發組織資源： -擴充產能：新建觀音廠。 建立競爭優勢： -市場定位：完整產品線，包含小客車及大小商用車。 -品牌形象：豐田汽車品牌已被市場接受。

<p>成熟期 85-90年</p>	<p>產業環境與政策： -WTO入會在即，保護減少。 競爭對手與市場需求： -競爭激烈，整體需求衰退。 -追逐新車效應、多樣化、大型化、豪華化。 企業本體： -與豐永合併，成為日資(>50%)廠。</p>	<p>設立營運目標： -持續領先，搶攻國內龍頭。 建立競爭優勢： -推行「自力化」，成立國瑞技術工程中心，成為豐田集團亞洲設計中心，自行設計改款新車型。 -擴大國際分工，輸出設計研發成果至東南亞。 -精實瘦身，降低成本。</p>
-----------------------	---	--

參考文獻

- 中華徵信所，民國七十年版台灣區產業年報--汽機車工業，1980年
- 財團法人中衛發展中心，中衛體系推動計畫參考手冊，1996年。
- 徐聯恩，企業變革系列研究，台北：華泰書局，1996年。
- 工業技術研究院機械工業研究所，兩岸汽車及零組件專題研究，1997年。
- 工業技術研究院機械工業研究所，台灣汽機車產業發展現況，經濟部 ITIS 專案委託，1999年。
- 工業技術研究院經資中心，2000年汽、機、自行車產業現況與趨勢分析，經濟部 ITIS 專案委託，2000年。
- 王銘宏(1987)，企業生命週期與經營策略關係之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 侯運神(1994)，企業生命週期與股價關聯性之研究，國立政治大學會計研究所，碩士論文。
- 黃原福(1991)，組織生命週期的解釋架構及管理策略—採資訊處理觀點，國

立交通大學管理科學研究所碩士論文。

鄧智陽(1995)，*企業生命週期、多角化策略與公司財務特徵、融資途徑相關性之研究-以國內紡織業及電子業上市公司為例*，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

陳怡全(1987)，*企業生命週期與組織結構之關聯—台灣績優廠商之實証研究*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

陳俊穎(1996)，*環境、組織生命週期與企業策略之關連性研究---以台灣地區製造業為例*，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

簡吉龍(1998)，*企業生命週期與進入模式關聯性之研究*，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。

魏正德(1999)，*組織生命週期對人力資源管理型態之關聯性研究—以台灣地區海運業為例*，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。

劉仁傑(2000)，*台灣日系企業的發展與轉型之探討*，*管理學報*，17卷4期，第695-711頁。

洪世章、陳忠賢(2000)，*台灣企業集團的發展是漸趨同形嗎?*，*臺大管理論叢*，11卷1期，第73-101頁。

經濟部中小企業處，*民國89年中小企業白皮書*，2000年。

彰化銀行(2000)，*台灣汽車工業之現況與展望*，中華民國銀行公會會員單位聯合辦理產業調查。

裕隆汽車製造股份有限公司(2000)，*民國八十九及八十八年度上半年財務報告*。

裕隆汽車製造股份有限公司(2000)，*1999年度年報*。

台灣區車輛工業同業公會(2001)，*裕隆汽車製造股份有限公司簡介*，*車輛工*

業月刊，第 84 期，第 66-71 頁。

台灣區車輛工業同業公會(2001)，*汽車銷售統計月報表*。

Adizes, I.(1979), *Organizational Passages : Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations*, *Organizational Dynamics*, 3-24.

Adizes, I., *Corporate Life Cycles*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1989

Baum, J. A. and C. Oliver(1996), *Toward An Institutional Ecology of Organizational Founding*, *Academy of Management Journal*, 39(5),1378-1427.

Carroll, G. R.(1993), *A Sociological View on Why Firms Differ*, *Strategic Management Journal*, 14,237-249.

Carroll, G. R., P. Preisendoerfer, and A. Swaminathan(1993), *Brewery and Brauerel : The Organizational Ecology of Brewing*, *Organization Studies*, 14(2),155-188.

Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA : MIT Press, 1962.

Davis, R. C., *The Fundamentals of Top Management*, New York : Harper, Row and Brothers, 1951.

David R. and I. D. Chapman(1996), *Organizational Transformation : A Case Study of Two Aboriginaal Organizations*, *Human Relations*, 49(7), 995-1006.

DiMaggio P. J. and W. W. Powell(1983), *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48,147-160.

Galbraith, J.(1982), *The stages of growth*, *Journal of Business Strategy*, 3(4), 70-79.

- Glenn, H. V. and J. McFillen(2000), Leading Organizational Change—A Multi-method Approach to Teaching OD and OC, *Organizational Development Journal*, 20(4),105-112.
- Gray, B. and S. S. Ariss(1985), Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles, *Academy of Management Review*, 10,707-729.
- Greenwood, R. and C. R. Hinnings(1989), Organizational Design Types, Tracts and The Dynamics of Strategic Change, *Organization Studies*, 9(8), 293-316.
- Greiner, L. E.(1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Gupta, Y. P. and D.C.W. Chin(1992), Organizational Life Cycle and Organizational Strategic Orientation : An Empirical Examination, *International Journal of Management*, 9, 215-227.
- Gupta, Y. and C. W. Chin(1993), Strategy-Making and Environment : An Organizational Life Cycle Perspective, *Technovation*, 13, 27-44.
- Gupta, Y. P. and C. W. Chin(1994). Organizational Life Cycle : A Review and Proposed Directions, *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30, 269-290.
- Hanks, S. H. and C. J. Watson(1993), Tightening The Life-Cycle Construct : A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 18(2), 5-26.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, *Organizational Ecology*, Cambridge : Harvard University Press, 1989.
- Jepperson, R. L.(1991), Institutions, Institutional Effects and Institutionalism, In Walter W. Powell and Paul J. Dimaggio(eds), *The New Institutional in*

Organizational Analysis, 143-165.

Johnson, R. B.(1997), The Dynamics of Business Strategy : The Miles and Snow Typology and The Organizational Life Cycle, *International Journal of Management*, 14(2), 222-228.

Kimberly, J. R. and R. E. Quinn, *Managing Organizational Transitions*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1984.

Kimberly, J. R., R. H. Quinn, and Associates, *The Organizational Life Cycle*, San Francisco, California : Jossey-Bass, 1980.

Kimberly, J. R. and M. J. Evanisko(1981), Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technology and Administrative Innovations, *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.

Koberg, C. S.(1996), Facilitators of Organizational Innovation : The Role of Life-Cycle Stage, *Journal of Business Venturing*, 11(2), 133-149.

Kotter, J. P., *Leading Change*, Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1996.

Levy, A. and U. Merry, *Organizational Transformation*, New york : Praeger, 1986.

Mintzberg, H.(1984), Power and Organizational Life Cycles, *Academy of Management Review*, 9, 207-224.

Mintzberg, H.(1991), Beyond Configuration : Forces and Forms in Effective Organizations, in Mintzberg and Quinn(1991), *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*, 2nd ., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hill.

Miller, D. and P. H. Friesen(1984), A Longitudinal Study of The Corporate Life

Cycle, *Management Science*, 1161-1183.

Mohrman, Jr, A. M., S. A. Mohramn, G. E. Ledford, Jr., T. G. Cummings, E. E. Lawler, and Associates, *Large-Scale Organization Change*, San Francisco, California : Jossey-Bass, 1989.

Narayana, V. K. and R. Nath, *Organization Theory : A Strategic Approach*, Boston : Homewood, 1993.

Pettigrew, A. M., *The Management of Strategic Change*, ed., Oxford : Basil Blackwell, 1988.

Pettigrew, A. M., E. Ferlie, and L. Mckee, *Shaping Strategic Change*, London : Sage, 1992.

Patton, M.Q., *Qualitative Evalution and Research Methods*, California: Sage, 1990.

Pfeffer, J. and G. R. Salanick, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper and Row, 1987

Quinn, R. E. and K. Cameron(1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29(1), 33-51.

Smith, N. R. and J. B. Miner(1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation : Implications for Organizational Life Cycle Theory, *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.

Smith, K. G., Mitchell, T. R., and C. E. Summer(1985), Top Level Management Priorities in Different Stages of The Organizational Life Cycle, *Academy of Management Journal*, 28, 799-820.

Stephen, T. and R. Boissoneau(1996), Strategic Organization Change in

Competitive Markets, *Journal of Professional Services Marketing*, 15(1), 5-29.

Swaminathan, A.(1996), Environmental Conditions at Founding and Organizational Mortality : *A Trial-By-Fire Model*, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1350-1377.

Withane, S.(1991), Life Cycle Stages and Process of Strategy Making in Public Sector Organizations : An Exploratory Study, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, 209-219.

Yin, R. K., *Case Study Research – Design and Method*, 2nd ed., Thousand Oaks : Sage, 1994

The Analysis of Organization Development for Motor Firms of Top Five in Taiwan

*Hsin-Tien Chen**

Abstract

Yulon, China, Sanyang, Ford, and Kuozui firms occupied 90% market share in Taiwanese motor industry. Development orbit of them will be conducive to catch on the motor industry development in Taiwan. Such analysis has implications for both theory and practice. In view of this, this paper adopts multi-cases approach to explore past patterns, changes, and present of these 5 motor firms through rich secondary data, archival data, and depth interview. By way of above research process, this paper proposed 4 propositions: (1). Motor firms in Taiwan are easy to survive regardless of coming from any strategies of different business, up-down stream business, or horizontal business. (2). Motor firms in Taiwan are able to steady by overcoming some constrains of organizational domains and resources. (3). Motor firms in Taiwan may adopt proactive strategy to maintain competition advantages through upgrading core competence of research and development and manufacture. (4). The earlier motor firms in Taiwan were aware of getting to renewal stage, the higher successful possibility of organization reengineering was.

Keywords : Taiwanese motor firms, organization change, organization development, and organizational life cycle

* Associate Professor of Graduate School of Engineering Management, Ming Chi Institute Of Technology