

建構跨組織間組織能力磨合的新經營模式—以「中聯油脂股份有限公司」為例

Understanding Firms' Engagement of Interorganizational Competence – A Case Study of Central Union Oil Corp.

楊英賢¹ 鄭雅升² 陳貽斌³ 林廉凱⁴

摘要

在全球化的今日，商品固然可以迅速地在世界各地流通，但相對的，企業也面臨著越來越嚴峻的競爭環境與壓力，如何去持續維持著高成長、高業績已經是相當不容易的一件事，更甚者即使是開發出新的產品或是新的技術也很容易被其它對手模仿。

在此情況下，本研究所要探討的食品製造業也正面臨著相同的情況，而如何去發掘建構企業自己獨特的核心組織能力就愈顯重要，本研究嘗試以核心組織能力之觀點，以個案研究法，探討中聯油脂利用合資模式，如何將原有三家的核心組織能力加以協調整合，以達成建構長期競爭優勢之目標。

而在探究跨組織間組織能力的磨合中發現，比起強調單一企業「內部組織能力」的累積，透過「跨組織間組織能力」的磨合，有助於產品創新，提供客戶「創新性價值」，更能帶給企業長期競爭的優勢。本研究建議如同此三家油品製程產業，與其把資源集中於本身核心組織能力的發展，不如尋求核心組織能力足以和自己互相配合，一起成長的組織來合作，藉助開放式的創新平台，以達到互補與互利共榮，盼以提供當前企業所必須正視的一項趨勢。

關鍵詞：食品製造業、跨組織間組織能力、磨合、創新性價值

Abstract

In globalized today, the commodity may circulate rapidly in the world, but relative, the enterprise is also facing stricter and sterner environment of competition and the pressure. How to maintain the high growth and the high achievement already were continually quite not easy matters. Even worse, it is also simulated very easily by other competitors to develop the new product or the new technology.

Under this situation, this research about food manufacturing industry is also facing the same way, but how to excavate and construct unique core organizational capabilities of enterprise is more important. This research attempted viewpoint of by the core organizational capabilities, by the case methodology and discussed Central Union Oil Corp. using joint

¹國立嘉義大學企業管理系專任副教授

²國立嘉義大學管理研究所博士生

³國立嘉義大學管理研究所博士生

⁴國立嘉義大學管理研究所博士生

venture pattern. Try to find out how these original three enterprises coordinated core organizational capabilities and in order to achieve the construction goal of long-term competitive advantages.

But inquires into during the compromise of the interorganizational competence, it is to discovered that compares with the emphasis accumulation ‘internal organizational ability of sole enterprise’, the compromise by ‘the interorganizational competence’ is more helpful in the product innovation, the customer innovative value, and the long-term competitive superiority of the enterprise. This research suggests that as these three food manufacturing industries, concentrating with the resources in their own development of the core organizational capabilities, is inferior to that the core organizational capabilities could coordinate mutually, grow together with the aid of the open style innovation platform, and achieve supplementary with the mutually beneficial co-prosperity. It hopes that could provide a tendency which the current enterprise must face up.

Keywords : Food Manufacturing Industry, Interorganizational Competence, Compromise, Innovative Value

1. 緒論

1.1 研究背景

隨著科技的日新月異與世界各地基礎交通建設的日益完善，全球化已然是沛然莫之能禦的一個趨勢，在全球化的今日，商品固然可以迅速地在世界各地流通，但相對的，企業也面臨著越來越嚴峻的競爭環境與壓力，如何去持續維持著高成長、高業績已經是相當不容易的一件事了，更甚者即使是開發出新的產品或是新的技術也很容易被其它對手模仿。

在此情況下，本研究所要探討的食品製造業也正面臨著相同的情況，而如何去發掘建構企業自己獨特的核心的組織能力就愈顯重要，由於 90 年代，台灣的各油廠製油生產設備已屆汰舊換新的時機，提升市場競爭力有其時代之必要性，位於中部幾家食品製油大廠也有此共識，與其自行採買昂貴設備，在有限的廠區裡增加有限的產能，同盟合作應將是更有作為之選擇，此為「中聯油脂股份有限公司」同業結盟的前提背景。

而根據中華民國統計資訊網所示，製造業的定義為「凡從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業，均歸入製造業。產品之大修、改型、改造作業、產業機械及設備之維修及安裝、組件之組裝視同製造業。機械設備之專用零組件與其所屬之機械設備主體之製造歸入同一類別。非專用組件如原動機、活塞、電動機、電器配件、活閥、齒輪、軸承等之製造，則以組件本身歸入製造業之適當類別」。其中食品製造業的定義係「凡從事將農、林、漁、牧業產品處理成食品之行業均屬之，如肉類、魚類、水果及蔬菜之處理保藏、動植物油脂、乳製品、磨粉製品及動物飼料等製造」。



本案例中聯油脂為油品製程產業，實屬於「製程工業」。自我國於 2002 年 1 月 1 日加入 WTO 後，黃豆業相關的原物料、成品關稅之調降，促使國際的競爭日趨激烈。尤其，中國大陸的快速崛起，在其國內生產者一窩蜂的投入下，更造成生產量遠遠超過實際的需求。因此，勢必會對鄰近區域大量傾銷過剩的產能。中聯油脂因為目前的績效良好⁵，是個值得探討學習其成功之處的典範，其如何面對此外在大環境的競爭，組織間應如何磨合？磨合過程究竟存在那些重要管理因素？以確保公司維持長期的競爭優勢，是為本文主要的研究動機。

1.2 研究目的

本研究嘗試以組織能力之觀點，研究對象以中聯油脂為主，目的是要探討中聯油脂利用合資模式，如何將原有三家的核心組織能力加以協調整合，以達成建構長期競爭優勢之目標。換言之，本研究目的在於以中聯油脂為例，建構跨組織間組織能力磨合的新經營模式。

綜上所述，本研究嘗試以跨組織間組織能力與創新性價值的觀點為基礎，驗證此以下命題：

命題：比起強調單一企業「內部組織能力」的累積，透過「跨組織間組織能力」的磨合，有助於產品創新，提供客戶「創新性價值」，更能帶給企業長期競爭優勢。

2. 文獻回顧

以下將針對本研究計畫中主要概念，例如經營(或產品)結構、組織能力、創新類型等的重要意涵及文獻做整理分析。

2.1 組織能力

2.1.1 組織能力的意義與特徵

一般而言，資源可分為三類，第一、有形資產（如不動產、生產設備、原材料等，較難成為競爭優勢之源頭），第二、無形資產（如產品品牌、企業商譽、專利、商標或智慧財產權、技術知識等，這些對競爭優勢或企業價值有重要的影響力），第三為組織能力。組織能力並非如有形或無形資產的投入要素，而是在組織要將投入（如有形資產）轉換成產出（Output）的過程中，一種協調、整合的能力，不僅左右組織作業活動的效率，也是競爭優勢的主要泉源；此種組織能力有效地提升產品品質、縮短產品開發時間、滿足客戶需要等方面（Collis & Montgomery, 1998）。

另外，組織能力包括策略構築能力、品牌建構能力、產品或技術開發力、市場行動能力等（小林，1999）。國內知名的策略管理學者吳思華（1996），認為組織能力是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。這項能力從屬於組織，不會隨著人事的更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍惜與建構的核心資源。經研究整理，組織能力可以表現於各種層面，(1)業務運作（包括日常的「採購—生產—倉儲—運輸」過程，以及

⁵ 中聯油脂近年之營業額與其中之一股東-泰山油脂之對照，請參閱附件一與附件二。



「開發、上市及提供服務」等過程)的能力。(2)技術創新與商品化能力。(3)鼓勵創新、合作的組織文化。(4)組織記憶與學習能力。在這些方面的強化,均有助於企業形成不敗的競爭優勢。

另外,藤本等(2005)也指出,對應構成產品的各要素零件間有緊密相互依存性的整合型結構之產品,較適合採「統合的組織能力」。相對地,若能果敢地挑選出最好的要素(零件),不考慮零件的相互依存性,即能單純組裝成模組型結構之產品,則適合搭配「精挑細選的組織能力」,如此則分別能提高各自的競爭力。

一般而言,組織能力具有下列幾個特徵(藤本,2002)。第一、每家企業各有不同的組織能力。第二、組織全體所具有的行動力或知識體系。第三、組織能力對各個企業的競爭力或收益力有影響,長期而言更能反映出企業間體質的差異。第四、競爭對手不易模仿的。第五、組織能力需要堅實地構築。

總而言之,本研究對組織能力扼要定義如下:一種在研發、製造與行銷上統合協調的能力,它是歸屬於組織的。

延岡(2007)也指出從3個要素可導出組織能力,(1)技術者的學習(如反覆學習時間越久或嘗試錯誤的經驗累積越多,對問題解決能力也會越高)。(2)製造、試驗的儀器設備(如獨自開發的機器設備越多,或獨自開發的試驗方法越多,則企業本身獨特性也越強)。(3)統合性能力(如企業內部各種技術融合,磨合的能力越強,或者跨部門新產品研發越多,則研發成果越顯著)。

2.1.2 跨組織間組織能力

野中(1990)曾指出組織與組織間「知」的方法,主要有透過合作、併購(M&A)、系列化(Keiretsu,意指在資本、生產或販賣等的集團式企業間結合關係)等。因此如採跨組織間(即組織與組織間)共同合作之型態,一般泛稱的協同開發、策略聯盟、虛擬整合、協力分工網路、中衛體系、共創模式等型態均屬之。

如豐田為了協助知識在延伸企業(Extended Enterprise)(意指價值鏈上的一組廠商,以協同合作流程組成整合團隊)內部分享,建立一些制度化程序,最著名的首推於1943年成立的「豐田供應商協會」(現共約240家會員),其宗旨主要在於促進與零件供應商之間「互利友誼」及「交換技術資訊」機制的建立(Jeffrey, 2000)。

又例如台灣的A-Team團隊,於2003年初組成的A-Team團隊目前已有20家會員,A-Team其組成目標為強化所有成員新產品開發的能力,以使整個協力網路一起升級與轉型。在2003年成功導入TPS(TOYOTA Product System)豐田式生產管理制度後,A-Team團隊各參與成員的零組件庫存普遍降低三至四成以上,實施績效非常顯著。2004年為有效施行協同研發,與工研院合作,將巨大機械原有的PDM(Product Data Management)平台延伸發展成為一更具開放性的PDM平台,以作為參與成員間合作的工具,未來再延伸至客戶端(賴明弘,2005)。

本研究將中聯油脂跨組織間之範圍,界定於不涉及股權爭議或避開母子公司的主從關係,選擇彈性高、自主性高的彼此獨立組織為原則,如此更能降低風險及擴大合作層面。



2.1.3 企業組織能力之累積與產品附加價值的創造

過去有關企業特殊資源與能力對企業經營績效或競爭優勢影響之研究頗多 (Barney 1991, Grant 1991, Prahalad and Hamel 1990), 形成以資源基礎為主流的研究趨勢。但企業的組織能力對產品附加價值的創造之研究, 則為數較少, 如日本學者藤本及延岡等有深入探討。

近年來, 豐田汽車在國際競爭力及財務收益穩定性 (戰後 50 年來無赤字經營, 但獲利亦不高, 平均維持在 5% 上下) 皆有突出表現, 2008 年已取代美國通用成為全世界最大汽車銷售廠商。為何豐田這麼強呢? 對豐田汽車長達 10 幾年研究的東京大學藤本 (2004) 教授回答, 第一為豐田長期千錘百鍊而成的「製造的組織能力」, 第二為汽車此種「整合型產品結構」與豐田汽車廠「整合型製造(生產)系統」天衣無縫的互相搭配。那麼支持豐田汽車的競爭力或收益力的「組織能力」其核心或本質為何? 藤本(2004)也指出, 豐田的組織能力有三層(如圖 1)。第一層為「統合能力」, 即將生產現場有效率地統整發揮的能力, 如每年能穩定生產出高品質、高產量的 500 萬輛以上汽車的能力。第二層為「改善能力」, 即迅速、正確地發現問題、解決問題之能力, 及效果確認等, 事實上這些即是全員貫徹實踐日式管理循環 PDCA(Plan, Do, Check, Action) 的能力。第三層為「進化能力」, 意指豐田整體組織學習、成長、蛻變的能力, 此種能力將是豐田在邁向 21 世紀後, 最重要的「無形資產」。豐田汽車的三層組織能力, 實在是值得我們深入了解與成為學習的標竿。

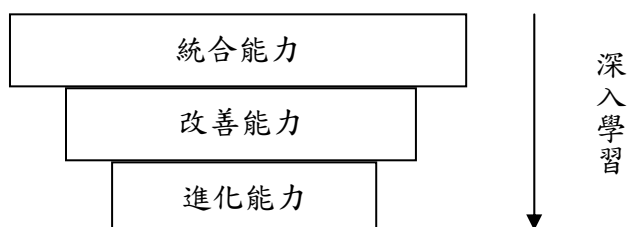


圖 1 豐田汽車的「組織能力」

資料來源：藤本(2004), pp.78

延岡 (2007) 應用資源基礎論而指出, 為了不輕易被競爭對手模仿, 而能實現長期穩定的績效與競爭力, 最需要的是組織能力。換言之, 企業如要創造高附加價值產品的話, 需滿足企業面 (即強調獨特性、差異化) 與顧客面 (即滿足需求、提升價值, 反映於顧客願意支付的金額上) 雙方的條件。延岡(2008) 向 2 家日本代表性電機企業約 420 位資深工程師發出問卷, 開啟組織能力與產品價值間關係之實證分析研究 (如圖 2)。

該研究顯示, 只有當企業獨特性與顧客價值感二者皆高時, 最能創造出高度附加價值 (如圖 2 右上角)。如果只是提供高度的顧客價值感, 而因為無法進行差異化的話, 只會招致過度競爭造成價格戰 (如圖 2 左上角)。而企業如果只是一味追求差異化的話, 但相對地顧客並不願支付對等的價額, 將造成過剩品質的結果 (如圖 2 右下角)。



顧客價值 (顧客面)	高	過度競爭	高附加價值的創造
	低		過剩品質 (如 SHARP 的高畫質 LCD-TV)
		無	有

獨特性、差異化 (企業面)

圖 2 創造附加價值之源泉：企業獨特性與顧客價值之架構

資料來源：延岡(2008)，pp.4

延岡 (2008) 發現，所謂的深層附加價值的創造，有賴企業長期累積構築的組織能力，才能創造出對顧客物超所值的「意義性價值」。而如果光賴商品本身使用之功能強，只能提供「功能性價值」(如圖 3)。因為要持續性提高產品附加價值，需要的並非以數字表示的功能 (例如液晶電視的顯影速度、個人電腦的記憶體容量、相機畫素及 CPU 處理速度等) 為主，而是有賴以創造出產品本身內涵的「意義性價值」(例如 iPhone 與 iPod 所特有的工業設計感與藝術感、賓士車的舒適感與操控靈活性、襯托身份、地位抑或是反映個人之獨特性與品味等)。

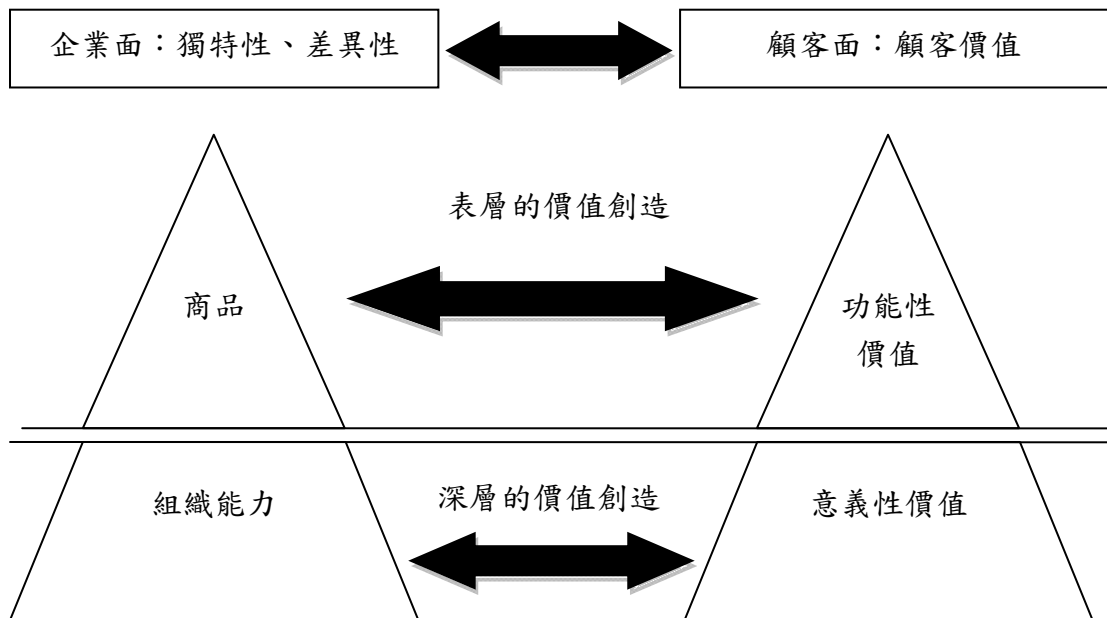


圖 3 深層的附加價值之創造

資料來源：延岡(2008)，pp.17

延岡 (2007, 2008) 的研究指出了一個意涵，基本上表層的價值創造通常藉由模組型產品來呈現，而深層的價值創造則依賴整合型產品居多。實際上，雖然日本企業普遍



具有高度的整合能力，但是較偏重於製造現場的狹義性組織能力，或許對於創造「意義性價值」所需要的整合性（含研發、設計、行銷、服務等）組織能力並不擅長。今後日本企業應在「功能性價值」與「意義性價值」的提供方面，二者要平衡，並朝向能創造出深層附加價值的方向邁進。

2.1.4 跨組織間組織能力的磨合

日本學者野中(1990, 1996, 2004)乃是有關於知識創造方面的主要代表學者，他曾提出頗具代表性的知識創造過程之 SECI 模式。即個人與集團（部門）或組織間透過共同化(又稱社會化) (Socialization)、表面化 (Externalization)、連結化 (Combination) 及內在化 (Internalization)，這一連串的過程模式進行運作的話，即內隱知識與外顯知識的交互作用，則知識除了可以在個人、集團和組織的循環之間擴大外，同時也可以作為新的價值具體的呈現。此即是著名的知識螺旋論。野中也指出影響知識創造過程最主要的因素在於組織成員間緊密的相互作用。

不過，野中（1990）在組織的知識創造模式中，也只分別探討到透過內隱知識與外顯知識的交互作用，分別產生個人、集團、組織三種層次的知識創造，對於跨組織層次的知識創造並沒有明顯的討論。

劉仁傑(2008)教授則從產品結構觀點出發，指出以專業分工與彈性互補為基礎的「模組共生型協力網路」，是支持 1980—90 年代臺灣產業競爭力的基礎。但隨著競爭的加劇，強調以互動關係的本質出發，以價值創造為基礎，並兼具組織間學習能力的「磨合共創型協力網路(如自行車的 A-Team)」，將成為台灣產業協力網路發展之新典範。本研究利用此種奠基於群聚之協力分工體系的「磨合共創型協力網路」概念，進一步擴大應用至食品製造業跨組織間組織能力的磨合(含轉換與創造)之分析。

本研究又欲探討「跨組織間組織能力」的磨合本質、形成基礎、形成過程及其對組織績效之影響等。尤其是對組織與組織間知識或能力的轉換(或移轉)過程的剖析尤其重要。黃家齊等（2008）應用知識螺旋論的觀點，驗證出團隊知識的水準愈高，以及團隊知識轉換能力愈齊全，則對知識分享及知識創造有顯著正向影響。

鍾瑞國等（2005）則從社會資本觀點評論對組織知識轉移之影響，其指出當（1）組織成員在組織網絡中的中心性愈高、（2）組織成員間溝通的頻率愈頻繁、（3）成員間社會互動性愈高、（4）成員間信任度愈高、（5）成員間關係愈密切、（6）成員間愈具有共同願景與共同語言，則均愈能強化組織的知識移轉。

上述有關知識移轉之研究，大多偏重於組織個別成員間或團隊層次為主。而對於組織與組織間（即所謂「跨組織間」）知識移轉之研究，主張知識管理會影響績效的學者主要有二派，分別是資源基礎學派和知識基礎學派。主張資源基礎說的學者認為組織績效和其資源豐富程度相關，故組織會策略性地對外尋求奧援，從外界移轉知識使自己能不斷成長(Barney, 1991)，除此之外，Dierickx and Cool(1989)亦指出累積的知識亦會成為外界不易模仿的競爭優勢。主張知識基礎說的學者則認為由於環境不斷地在變化，且組織所需資源可靠彼此的合作取得，故具備豐富資源的組織並未能取得長久的競爭優勢。反倒是組織本身的知識豐富程度是組織競爭力強弱的關鍵。中聯油脂一方面有教育訓



練，形成知識、技術分享的平台，以及鼓勵員工為公司績效發展進行有效提案等，知識豐富程度形塑了中聯油脂本身的競爭力量。

3. 研究架構與方法

3.1 分析架構

本研究之分析架構參考延岡(2008)的深層附加價值之創造架構，並進一步在深度與廣度上加以發展延伸。首先從廣度的發展方面剖析，即是將原先表層與深層的二層次價值創造，再加以發展擴大成為三層次的價值創造(如圖 4 所示)。易言之，加上第三層次的「整合的價值創造」，這是由於持續性與差異化競爭優勢之追求，已經越來越難只靠產品的品質、功能與價格，甚至是個別企業內部組織能力累積來提供給消費者價值感。因為，單一組織的創意、資源畢竟有限，唯有善用組織之外部資源、知識，亦即採取「跨組織間組織能力」的磨合模式，才能持續不斷開發出革命性的產品、服務流程與商機，並提供給消費者一種創新性價值選擇。

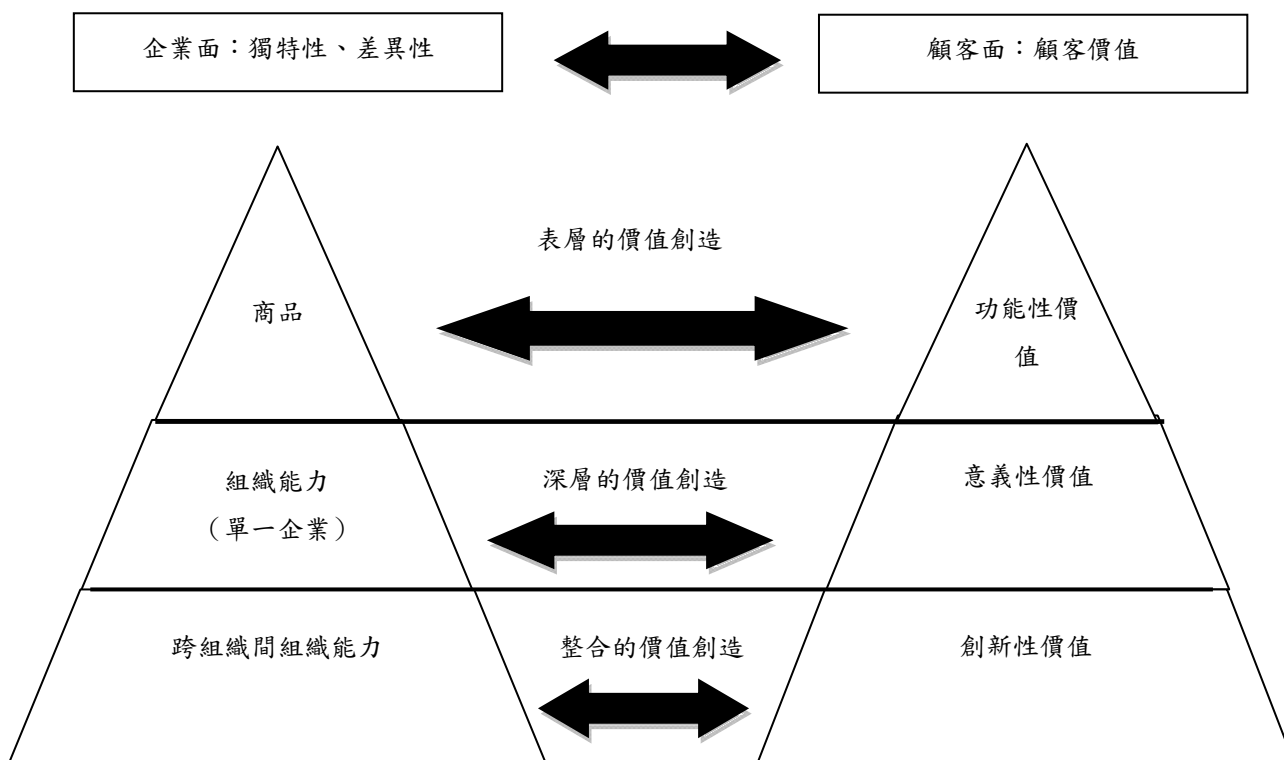


圖 4 本研究分析架構：跨組織間組織能力與創新性價值的提供

資料來源：參考延岡（2008）及本研究整理

本文研究途徑分有主、輔二種方式。第一、輔助方法：首先進行次級資料及相關理論文獻的整理分析，以確立本文研究目的及其理論基礎，次擬定訪談主題架構。第二、主要方法：針對個案公司進行深入專家訪談，本文訪談的專家名單列示如表 1。



表 1 訪談時間、對象及主題

時間	地點	訪談對象	訪談主題
2010/12/27 5:00pm – 6:00pm	泰山 (面訪)	泰山副總經理	1. 中聯成立之緣由 2. 三家公司如何進行整合? 3. 製程 4. 油品營業額
2010/12/16 3:00pm – 4:00pm	中聯 (電訪)	中聯陳副總經理	1. 市場區隔部份：與三大股東的市場區隔有何不同 2. 能源管理與查核制度之實施情形
2010/12/13 12:00pm – 12:30pm	中聯 (電訪)	中聯陳副總經理	改善流程
2010/11/19 2:00pm – 4:00pm	中聯 (面訪)	中聯陳副總經理	1. 中聯成立之緣由 2. 三家公司如何進行整合?

資料來源：本研究

3.2 研究方法

本研究之研究方法乃是以個案研究法進行之。個案研究長期以來多少都給人一種刻板印象，被認為在精確(亦就是量化)、嚴密、及客觀性上都有所不足。然而所謂個案(Case)，狹義而言是指個人。廣義來說，個案可以是一個家庭、機構、族群、社團、學校等。簡言之，個案不僅限於一個人。因此，個案研究是指針對特別的個人或團體，以蒐集完整的資料，然後，再對其問題的前因後果做深入的剖析。這樣的研究，自然具有相當的參考價值。在社會科學研究中仍舊相當廣泛地使用個案研究，這其中包括了傳統的學科，例如心理學、政治學、社會學、人類學、歷史學以及經濟學等，以及務實導向的研究領域，例如都市計劃、公共政策、公共行政、社會工作以及管理科學等。在上述這些學科以及問題領域中，個案研究也是博碩士論文研究中所常用的研究方法(Robert K. Yin, 1989)。

若以個案研究與訪談為之，在探討中聯油脂(由三家國內著名食品上市公司—泰山企業、福壽實業及福懋油脂合資組成)，較能更有效的直指問題核心與了解其內部所較難為外人所知的跨組織間磨合模式，除此之外，經由對於研究對象的個案研究與訪談，較能得到外部人士所難以取得的第一手內部資訊，與具體實例及數據，以作為研究論述時佐證與說明舉例之用。

3.3 個案研究對象—中聯油脂

- 公司名稱：中聯油脂股份有限公司 (Central Union Oil Corp.)
- 創立時間：西元 1995 年
- 負責人：洪堯昆



- 登記資本額：為新台幣壹拾陸億(約五仟萬美元)
- 主要產品：黃豆粉、沙拉油、黃豆相關產品(精選黃豆、特選黃豆、非基因食品級黃豆)
- 員工人數：86 人
- 網頁：<http://www.cuoc.com.tw>
- 地址：臺中縣清水鎮海濱里北堤路 1-8 號

中聯油脂的發展歷程：各時期/階段發展的劃分

1996 年 5 月	組團赴歐美考察主要機械設備。
1997 年 8 月 3 日	取得建築執照並即動土打樁。
1998 年 9 月 18 日	提油場安裝完成。
1998 年 11 月 10 日	精油場安裝完成。
1998 年 12 月 1 日起	全廠連線試車量產。
2000 年 1 月	取得經濟部標準檢驗局 ISO9002 認證。
2000 年 3 月	取得食品 GMP 認證。
2001 年 1 月	取得經濟部標準檢驗局 ISO14001 認證。
2002 年 1 月	順利轉版為 ISO9001:2000 認證。
2002 年 5 月	榮獲經濟部節約用水績優單位獎。
2002 年 7 月	榮獲交通部台中港務局績優廠商獎。
2002 年 11 月	榮獲經濟部節約能源績優廠商傑出獎。
2005 年 6 月	順利轉版為 ISO14001:2004 認證。
2007 年 10 月	與正峰能源公司合作興建(採 BOT 模式)燃木材鍋爐。
2008 年 7 月	榮獲交通部台中港務局績優廠商獎。

4. 跨組織間能力的磨合之分析

4.1 中聯油脂各組織間磨合階段：

第一階段：磨合前期（~1995 年成立）節省建廠、運輸網為主。

1978 年，經濟部為加強貿易效能，便利運輸調配，對大宗物資之進口，包括黃豆、玉米等，予以集中辦理公開標購為原則，除委託中信局外，可由各公會自行委託公民營貿易機構辦理，其採購以 FOB (Free On Board, 船上交貨) 決標而由國輪承運為原則。1981 年，再修訂大宗物資進口辦法，為有效調節國內大宗物資供應及穩定物資起見，由國貿局指定製油公會及其他公會，實施聯合採購，並核准由有關公會設立聯合採購，集中辦理採購作業，使特定大宗物資充分供應國內市場之需要。另外，成立遠東大型穀物倉儲公司以利進口穀物之儲存與轉運，而節省可觀的運輸成本，而且利於降低製油成本。

1988 年 7 月起大宗物資進口予以自由化，即以廢除大宗物資分配進口配額，集中聯合採購，以及保證雜糧捐等既有措施，使進口自由化，減少附加成本，提高製油，飼料



及畜牧業對國際市場的競爭能力，使台灣食用油脂工業更向前邁進一大步。爾後，各製油廠商更競相自由發展（詳 <http://www.asaimtaiwan.org/p4-1-1.php?flag=tech2-5>）。

而 90 年代台灣十大油廠有統一、泰山、台糖、福壽、福懋、長城、金牌、益華、總源與通順。當時市場競爭激烈，且面臨機械設備老舊是否須換新的問題，同為油脂公會成員的福懋、福壽、泰山與嘉新⁶，因這四家既有之廠房空間有限，且位址分別在彰化與台中縣，離貨運港口如台中港、高雄港仍有一段距離，貨物運輸費用居高不下，為避免不必要的支出，發揮加乘效果，能與其他油廠相抗衡...四家大廠多方考量之下，遂興起合資共同成立中聯油脂的想法（根據 2010/11/19 與 2010/12/27 訪談內容）。

第二階段：磨合中期（1995 年成立～1998 年量產）做好人力資源的整合以凝聚員工向心力。

中聯油脂廠房選擇建置在台中港區的食品加工專業區，台中港區是為中央政府十大建設之一，在 1996 年 4 月與台中港務局簽訂「承租土地經營食品加工業契約」，依該合約及商港法規定，中聯油脂向台中港務局承租台中港食品加工專業區土地，並自費興建及購置黃豆及油籽加工製造所需建物及設備，興建完成後再依商港法但書規定，將產權名義移轉給台中港務局所有，實質仍由中聯油脂使用收益。

中聯油脂的董事長分別由股東輪流擔任，此期間中聯組團赴歐美考察主要機械設備，分別考量其性能、功能與價格，主要引進設備如下：

- 前處理廠：瑞士 BUHLER 公司製造
- 抽出廠：美國 CROWN 公司製造
- 精油廠：瑞典 WESTFALIA 公司及德國 LURGI 公司製造

由於股東們在製油與業務推廣方面各有其專長，初期在選定製造流程時，四家股東原有的生產程序皆在會議上公開，經過股東協調之後，由當時油品生產線上產能、效率最高，且連續獲得食品 GMP 等級認證的股東主要負責製油，而一旦能突破以往 4 家的製油紀錄，則各股東與員工始能心生信服，服膺公司之目標與準則；另外有股東負責油品、豆粉之銷售，以及推廣相關業務行銷。

而油品製造，從黃豆直至油品，機器一旦開機製造，幾乎需要 24 小時產程運作，這便需要有輪班制度。中聯油脂考量現在員工都希望準時上下班，便改良以往的制度，改成現今所實施的「以四班的人力，三班輪流」，如此一來，有一班的人力是可以休息的，也可以進行教育訓練，這樣對現有員工以及未來新進員工能夠更人性化的對待，也夠能夠凝聚員工向心力（根據 2010/11/19 與 2010/12/27 訪談內容）。

第三階段：磨合後期（1998 年量產至今）營運管理系統之整合。

中聯油脂開始量產之後，品質技術認證是食品業第一關之基本要求，除了先後取得經濟部標準檢驗局與食品 GMP 的認證之外，在製程方面，也因應時代潮流與公司內部需求，考量環保與節能；原因在於原料物價、能源成本節節高漲，而且又是必要性支出的情況之下，若能從其製造過程之中節省能源與支出，不僅能幫公司節省一大筆經費，

⁶嘉新食品化纖股份有限公司於 2007 年結束經營，原持有之股份則由其餘三家油品公司均分。



也能友善對待生態環境，善盡社會責任。而為了不僅僅是空談，中聯油脂鼓勵員工透過提案改善管理的辦法，將有形及無形之效益分別敘述，若獲得執行後，每案最高獎金可達 5 萬元，如此一來，在節能資源管理上形成全體上下員工的中心思想的共識，每個中聯人都有著節能之使命而不僅是居上位者的口號而已。

提案改善管理辦法：

- 提案範圍
- 有關管理效率之改進及事務流程之改善事項。
- 有關產品包裝之改良事項。
- 有關生產技術、品質改良、檢驗技術、操作方法、製造程序及機械配置之改進事項。
- 有關設備、工具的設計或修改事項。
- 有關成本降低事項。
- 有關交期改善事項。
- 有關公司、工廠環境及作業之安全衛生事項。
- 有關生產管理、生產計劃、物料管理之改善。
- 有關原物料、能源之節省及廢料之再利用事項。
- 其它有利於公司之興革事項。

(根據 2010/12/13 與 2010/12/16 訪談內容)

另外，中聯油脂利用資訊系統，將 ERP (Enterprise Resource Planning, 企業資源規劃) 系統整合，主要是讓中高階主管方便查看報表，建立溝通平台。並藉由網路及視訊會議方式，推動新成型的企業文化，強調內部溝通，要求效率、品質的控管，充份授權以避免複雜的矩陣型管理所導致的效能低落。另外，搭配 EIS (Executive Information System, 主管資訊系統)，導入之後，現在可以提早兩天產出財報，2009 年 9 月導入人事薪資系統後，可以達成在每月 5 號前結帳的目標。陳副總經理肯定表示：「比舊系統節省 50% 以上的時間！」

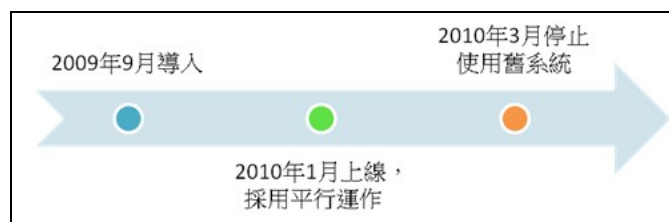


圖 5 中聯油脂系統導入時程概況。

EIS 系統產生最大效益在資料擷取、以及數據更新非常地快速，在銷售部份，業務部門也利用銷售排行榜、歷年交易資料、銷售趨勢等報表，讓一層二層主管充分運用 EIS 掌握 ERP 所表達的營運狀況。此外，人員負荷減少，業務助理不再只是接電話、Key 單，如此重複且浪費時間的工作，現在不僅能直接輸入系統，並能設定權限修改，若要修改紀錄還要跑改單流程，達到內控之效；業助能夠使用系統進行分析，隨時提供



客戶情報給第一線業務同仁，即時更新客戶動態，包括未交狀態等，讓業務再去客戶家前能先了解最新客戶資訊（詳 <http://www.dsc.com.tw/newspaper/131/131-4.htm>）。

4.2 跨組織間組織能力磨合模式之形成過程

跨組織間組織能力模式之形成過程可用四個階段來敘述，分別是搜尋、學習與模仿、磨合與整合以及應用，這四個步驟如下：

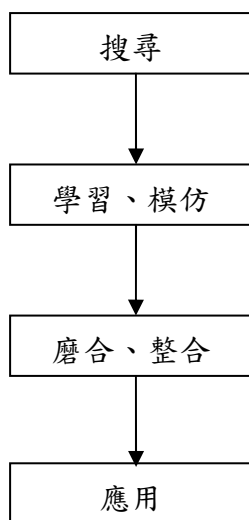


圖 6 跨組織間組織能力磨合之形成過程

資料來源：本研究整理

4.2.1 搜尋

就第一個步驟搜尋而言，當個別組織依比較利益觀點與自身之核心的組織能力，決定好自身所處的價值區間與所要切入的價值鏈區間後，即要開始搜尋可以和自己互相搭配的組織，抑或是其核心的組織能力可以和自己互相配合、相輔相成的組織。

中聯油脂的形成，也是如此，在眾多食品廠之中，集合在中部地區三家已上市且理念相同之知名食品製油公司，期望結合核心的組織能力以進一步發揮綜效。

4.2.2 學習、模仿

就第二個步驟學習、模仿而言，學習乃是指透過傳授或體驗而獲得知識、技術或價值的過程。而鍾瑞國等(2005)亦在其研究中指出組織成員間溝通的頻率愈頻繁、成員間愈具有共同遠景與共同語言，則愈可以強化、加深組織能力與知識的移轉程度。

組織成員間溝通的頻率愈頻繁則其組織能力與知識的移轉程度愈高。中聯油脂的三家股東公司，皆分別投注人力資源至中聯油脂任職，而非重新招募管理階層主管，主要目的即借重原有人力所具備的知識、技能以及人脈；平時亦透過教育訓練，包括：

- (1)單位內之訓練，由各單位主管安排課程。
- (2)整體性之專案訓練，由管理部安排課程。
- (3)學者專家至本公司開課或演講，由管理部安排課程。



透過傳授或體驗，讓公司上下獲得知識、技術與中聯油脂價值的認同。

4.2.3 磨合、整合

就第三個步驟磨合、整合而言，由於跨組織內之個別組織其所擁有的核心組織能力不盡相同，故在彼此合作的期間，勢必經過相當的協調、溝通及磨合，此即磨合與整合之步驟。

在 2010 年 11 月 19 日的個案訪談過程裡，中聯油脂陳副總經理談到，以往有遇過員工講到說在以前的公司如何又如何，尚無法擺脫以往歷史的包袱...，陳副總會適時提醒員工，現在大家已經在中聯共同為公司服務，應該以中聯的目標為主。而若遇到員工有抱怨，作為主管者也應放下身段，有如成熟飽滿的稻穗一般，謙虛以對，遇到較年長資深員工，就可以像是朋友一般聊天了解情況；而面對較年輕的員工，也能如同面對自己的子女一般，常常關懷他們。員工皆可以直接與主管進行雙向溝通，表達意見，員工就不至於因為怕被主管責罵，反而讓事情更無法解決與收拾。

而在決策的過程之中，三家股東公司一定先經過充分的討論與溝通，沒有絕對的命令的情況發生，而一遇到重大事情也是事先溝通，陳副總經理表示至目前為止甚至還未動用到表決權。

4.2.4 應用

就第四個步驟應用而言，此處的應用，乃指經由學習、模仿以及磨合、整合的過程後，跨組織間個別組織之技術能力與核心的組織能力的發展進步與向上提升。

中聯油脂透過其行政與完善的製造流程，並實施能源管理，確實施以查核制度；鼓勵員工提案改善管理，因有實際有形及無形之效益產生，適時運用獎勵制度，形成對公司、員工與股東之間，有著共同的使命與向心力。

4.3 跨組織間組織能力磨合模式對組織績效之影響

總結而言，跨組織間組織能力模式對於組織績效的影響，一般是正向的，而其影響程度則由於跨組織間個別組織彼此的合作與互動程度之多寡與頻繁與否而有所不同，而從訪談內容之中，試著找出其關鍵影響因素如下：

4.3.1 提升生產製程技術

就生產製程技術的進步來看，在產品開發時，其溝通與磨合的過程亦能讓中聯油脂掌握產品與產業的趨勢，並累積技術能力。此其為主要之組織績效的成長與進步。中聯油脂主要的績效如下：

- (1) 節省內陸運輸成本，年約 6000 萬台幣。
- (2) 節省能源(包括燃料油及電力)費用，年約 8800 萬台幣。
- (3) 新設備煉油效率較佳，可提高黃豆油的產出率，本項增加收益約 6600 萬元。
- (4) 工廠安全性提高。
- (5) e 化系統之建置整合與監控系統，達到人力精簡之目的。



4.3.2 提升產品的質與量

原本三家公司為各擁有每日加工黃豆 600 至 700 公噸一貫作業的油脂廠，中聯油脂每日可加工 3,000 公噸黃豆；每日可精煉 600 公噸黃豆油。並以最先進的 ISO14000 國際環保品管標準規劃建廠，以環保與品管並重的理念，經營此遠東單機產能最大的黃豆加工廠，產品品質穩定，不良率降低。

4.3.3 提升員工向心力

源自於不同公司的員工，可透過中聯油脂的教育訓練，以及運用「以四班的人力，三班輪流」更人性化的對待，也更能夠凝聚員工向心力。此外中聯油脂藉由鼓勵員工透過提案改善管理的辦法，在節能資源管理上形成全體員工的共識，每個中聯人都有著共同的節能之使命而不僅是口號而已。

4.3.4 充分授權與高度信任

特別是中聯油脂內部的中高階主管，因對原股東公司的生態與業務運作有一定程度的瞭解，是公司策略推動執行的主力，惟此種人才很難自外部直接取得，必須透過董事會的充分授權與信任，使得中聯油脂的核心能力更能廣為發揮。

企業如果善用外部資源，強調運用「跨組織間組織能力」的磨合模式時，如中聯油脂在產品製造過程中，除了產品品質提升，獲得國家食品 GMP 認證之外，導入管理平台改進效率，還增加產品能源管理系統，廠內廢水回收 75%之再生利用，以確實節省能源消耗，降低營運成本，榮獲交通部台中港務局績優廠商獎以及經濟部節約能源績優廠商傑出獎。如此，透過各企業間彼此組織能力的磨合，激盪出最佳創意，共同協力開發，將有利於重塑或強化產品的創新，帶給客戶一種全新的、互動式的價值體驗，並具有先發者優勢，對手模仿難度高，競爭優勢較能持續，導致企業經營績效易提升。

5. 結論與研究意涵

5.1 結論與研究發現

本研究在探究跨組織間組織能力的磨合中發現，在產品與產業環境快速變動的同時，不但產品品質必須不斷提升，另外在面對產品的生產成本亦是持續攀升時，重要的是如何進行組織間的價值創造與管理，以控制成本形成規模經濟。在此態勢下，如何讓企業有限的資源做最有效率、最符合企業本身的應用即成為所有企業的聚焦議題，其所帶來的影響即是，組織依比較利益觀點與核心組織能力之所在選擇對其最有利的價值區間，就如同此三家油品大廠而言，與其把資源集中於本身核心組織能力的發展，不如尋求核心組織能力足以和自己互相配合，一起成長的組織來合作。本研究經分析考察之後，有以下之結論及重要發現：

第一、中聯油脂各組織間磨合共有三階段：第一階段-磨合前期（~1995 年成立）節省建廠、運輸網為主；第二階段-磨合中期（1995 年成立~1998 年量產）做好人力資源的整合以凝聚員工向心力；第三階段—磨合後期（1998 年量產至今）營運管理系統之



整合。

第二、跨組織間組織能力模式之形成過程可用四個階段來敘述，分別是搜尋、學習與模仿、磨合與整合以及應用，這四個步驟。

第三、在跨組織間組織能力模式形成對組織績效之影響的研究中，得此一結論，跨組織間組織能力模式對於組織績效的影響，一般是正面的，而其影響程度則由於跨組織間個別組織彼此的合作與互動程度之多寡與頻繁與否而有所不同。簡言之，跨組織間各組織互動程度越高則其對組織績效之影響越明顯，相對的，彼此的互動程度越低，則其對於組織績效的加分效果越低。

第四、隨著產業競爭環境的快速變化，不再拘泥於自行開發、生產與行銷，而能一方面強化本身的核心組織能力，一方面尋求其它組織其核心組織能力的相互配合，已然是面對產業競爭的聰明作法。並且，經由跨組織間的彼此互相溝通、協調與合作，亦能提升彼此的核心組織能力，並讓整體的產業協力網路一起向上提升。

最後，透過上述中聯油脂個案研究之整理與發現，本研究驗證「比起強調單一企業『內部組織能力』的累積，透過『跨組織間組織能力』的磨合，有助於產品創新，提供客戶『創新性價值』，更能帶給企業長期競爭優勢」此一命題。

5.2 學術與理論上之貢獻

第一、野中（1990, 1996）的知識創造理論，偏重於個人、團隊、組織三種層次的知識創造為主，對於跨組織間知識的創造並未有具體之論述，本研究提出的跨組織間組織能力磨合模式，可補足這方面的不足。

第二、本研究架構亦可加深延岡（2008）的深層附加價值之創造，利用跨組織間組織能力磨合可有利於整合的價值創造，提供客戶一種創造性價值。

5.3 實務上之貢獻

產業環境的快速變遷，已然是一股沛然莫之能禦的趨勢與方向，如何在資源有限的前提下，摒除過去只靠本身企業的創新能力（封閉式創新），把公司寶貴的資源應用於本身的利基與核心組織能力之所在，並尋求公司外部資源，亦即其它組織之核心組織能力，意即藉助開放式創新平台，來和公司作一搭配合作，以達到互補與互利共榮，乃是當前企業所必須正視注意的一項課題。



附件一

中聯油脂營收：

		中聯油脂					單位：噸、仟元
年度	91	92	93	94	95	96	
中聯油脂 營業額	3,573,057	4,401,998	5,264,809	4,432,463	4,329,953	5,065,679	

		中聯油脂			單位：噸、仟元		
年度	97	98	99 (至 6 月) ⁷				
中聯油脂 營業額	6,660,656	6,982,123	3,308,692				

資料來源：中聯油脂提供

⁷ 99 (至 6 月) 的資料源自於公開資訊觀測站：http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1，請參閱附件二。



泰山油脂營收：

		泰山廠					單位：噸、仟元
年度	82	83	84	85	86	87	
泰山油脂 營收	779,810	761,452	857,742	857,447	944,320	1,129,907	
註：87 年度部份加工量轉中聯							

		中聯廠					單位：噸、仟元
年度	88	89	90	91	92	93	
泰山油脂 營收	1,073,006	863,279	791,365	904,066	987,568	1,034,287	
年度	94	95	96	97	98	99(至 11 月)	
泰山油脂 營收	964,599	958,889	1,301,304	1,662,579	1,689,717	1,575,726	
1.本廠吸收部份嘉新的市佔量(嘉新於 96 年結束經營)							
2.泰山本廠與中聯油間差異比較或特點說明如製造流程等? 說明:泰山本廠與中聯油廠加工模式相近，除此之外兩者間主要的差異如下： a.能源效益提升(匯整 4 家製油廠商) b.成本降低 1).運費 2).人工費用							

資料來源：泰山食品提供



附件二

中聯油脂
簡明損益表

中華民國 99 年 1 月 1 日至 6 月 30 日		單位：新台幣仟元		
會計科目	金額	財務 預測	年度財務 預測達成率 (%)	截至第 2 季止 財務預測季達成率 (%)
營業收入	3,308,692	-	-	0.00
營業成本	3,216,710	-	-	-
營業毛利(毛損)	91,982	-	-	0.00
營業費用	53,883	-	-	-
聯屬公司間未實現利益	-	-	-	-
聯屬公司間已實現利益	-	-	-	-
營業淨利(淨損)	38,099	-	-	0.00
營業外收入及利益	1,594	-	-	-
營業外費用及損失	7,066	-	-	-
繼續營業單位稅前淨利 (淨損)	32,627	-	-	0.00
所得稅費用(利益)	5,964	-	-	-
繼續營業單位淨利 (淨損)	26,663	-	-	-
停業單位損益	-	-	-	-
非常損益	-	-	-	-
會計原則變動累積影響數	-	-	-	-
本期淨利(淨損)	26,663	-	-	-
基本每股盈餘	0.44	-	-	-

資料來源：公開資訊觀測站 http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1



參考文獻

1. 小林喜一郎(1999), 「經營戰略の理論と応用」, 白桃書房。
2. 中華民國統計資訊網, National Statistics, R.O.C (Taiwan)
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=1309>
3. 公開資訊觀測站 http://mops.twse.com.tw/mops/web/t56sb01n_1
4. 企業通電子報 <http://www.dsc.com.tw/newspaper/131/131-4.htm>
5. 吳思華(1996), 「策略九說」, 麥田出版。
6. 延岡健太郎(2007), 「組織能力の積み重ね：模倣されない技術力とは」, 組織科學, 40(4), 4-14 頁。
7. 延岡健太郎(2008), 「ものづくりにおける深層の附加價值創造：組織能力の積み重ねと意味的價値のマネジメント」, RIETI Discussion Paper Series 08-J-006。
8. 健康園地 <http://www.asaimtaiwan.org/p4-1-1.php?flag=tech2-5>
9. 野中郁次郎(1990), 「知識創造の經營」, 日本經濟新聞社。
10. 野中郁次郎等(1996), 「知識創造企業」, 東洋經濟。
11. 野中郁次郎等(2004), 「イノベーションの本質」, 日本經濟新聞社。
12. 黃家齊等(2008), 「團隊知識轉換能力組合與知識分享、知識創造及創新績效—知識螺旋論的新觀點驗證」, 組織與管理, 第1卷第1期, 39-72 頁。
13. 劉仁傑主編(2008), 「共創：建構台灣產業競爭力新模式」, 遠流。
14. 賴明弘(2005), 「從結構思維與價值鏈曲線探討台灣自行車產業研發策略」, 收錄於劉仁傑主編：讓競爭者學不像—透視台灣標竿產業經營結構, 台北：遠流出版。
15. 鍾瑞國等(2005), 「從社會資本觀點論組織知識轉移」, 明道學術論壇, 1(1), 1-14 頁。
16. 藤本隆宏(2002), 「日本型サプライヤー・システムとモジュール化-自動車産業を事例として」, 青木昌彦等編『モジュール化-新しい産業アーキテクチャの本質』東洋經濟。
17. 藤本隆宏(2004), 「日本のもの造り哲学」, 日本經濟新聞社。
18. 藤本隆宏等(2005), 「製品アーキテクチャ論と國際貿易論の実証分析」, 東京大学 MMR C Discussion, pp. 47
19. Barrney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
20. Collis, D.J. and C. A. Montgomery(1998), *Corporate Strategy:A Resource-Based Approach*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
21. Dierickx Ingemar and Karel Cool(1989), "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511
22. Grant, R. M.(1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations," *CMR, Spring*, pp.114-135.
23. Jeffery, H. D.(2000), *Collabroate Advantage: Winning Through Their Extended Enterprise Supplier Network*, Oxford University Press, Inc., USA. (洪明洲譯「協同優勢」(2004),



中衛發展中心)。

24. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *HBR*, 16(8), pp.71-91.
25. Yin Robert K. (1989), *Case Study Research-design and Methods*, Newbury Park: Sage.

