

第六章 結論與建議

6.1 結論

本研究是以「傳統水泥產業組織變革策略之研究——以欣欣水泥公司為例」為題，以個案研討的方式，探討傳統產業中水泥業，在面對環境變遷的競爭威脅及國內產業結構調整之際，企業組織變革勢在必行。僅就組織變革的成因模式、五力競爭模式與 S. C. P. 模式，分析探討企業在面對變局時，促使變革的因果關係，與外在環境變動驅動力影響，企業面對產業環境的對應策略與組織變革的過程，獲致的變革績效彼此間的關聯與互動。再以組織變革評估準則構面，採用層級分析法 A.H.P 進行模式評估，所得提供參考。

6.1.1 傳統產業國內外環境變遷、變革的催化因素及觸動事件與組織變革的驅動力之互動影響

1. 水泥產業內外環境

(1)外部條件：國內經濟體系由於加入 W.T.O.更行開放，兩岸經貿交流發展快速，全球經濟競爭整合，開發中國家水泥需求銳減，傳統產業經營問題顯現，因應外部條件變化，組織變革勢在必行。

(2)內部條件：企業經營管理階層更迭，必須具備宏觀的策略能力，依企業目標推動組織再造工程，規劃降低成本及組織精簡計劃。

2. 變革的催化因素

(1)進口水泥傾銷，影響價格甚鉅，致使產業負成長。而混凝土工廠因爐石與飛灰可替代部分水泥，更影響水泥市場需求。

(2)因礦區停採石灰石，原料配料品位不穩，需採購半成品滲配，致使工廠產量需求降低。

3.變革的觸動事件

(1)新政府成立，因非核家園理念，停建核四，朝野紛擾、政治不安，影響到經濟情況，外商投資卻步，加速產業外移。

(2)水泥工業長期發展方案，引導產業東移，西部礦權停止禁採，影響企業生產成本無法下降，競爭力薄弱，業績負成長，檢討取消部分福利措施。

由上述產業內外環境、催化因素及觸動事件，這些變革的驅動力，已顯然影響企業經營策略，為提昇產業競爭能力，勢必掌握先機，深入探討，重新定位。

6.1.2 傳統產業中的水泥業，應以產業內環境變遷架構，分辨並掌握其中的優勢，透過組織變革重新建構最適化策略

1.潛在的競爭者

現存企業應透過品質、創新、售後服務等爭取顧客的「品牌忠誠」，經由企業累積的經驗、技術，改善作業流程，維持企業絕對的成本優勢與利基。

2.現存的企業競爭

依台灣水泥產業現況，因企業規模懸殊甚鉅，較偏向結合型產業（台灣水泥與亞洲水泥佔業界產能約 74%），企業間極易牽動相互間的市場佔有率，大都會以默契方式追隨主要企業所定價格，然依照公平交易法

的規定，業界不得協議影響市場功能，惟在經濟景氣低迷時，此等默契極易崩解。

3.水泥產業競爭由國內市場擴及區域性的亞洲，競爭及對抗更形劇烈，企業應以策略聯盟、低成本、品質、顧客回應為目標

(1)欣欣水泥公司結合嘉新、環球、東南等南部水泥公司，成立華東水泥公司策略聯盟，以「產銷分工」方式結合各公司原有行銷通路。資源共享、互惠互利之外，更藉此提昇產業競爭力。

(2)台灣各水泥廠以生產卜特蘭第一型水泥為主，產品差異並不顯著，企業間皆強調產品品質，以及透過行銷通路提供良好的售後服務與技術指導為市場導向目標。

(3)欣欣水泥公司為雲、嘉、南地區唯一的水泥製造廠，雖然在整體產業而言規模甚小，但佔區域性地利之便，及長年經營的行銷通路，以服務客戶為導向，因而獲得產業區域優勢。

4.欣欣水泥公司組織變革的個案分析，因石灰石礦權終止禁採，產能受限，企業經營困難，競爭力不足，精簡組織人力勢在必行

(1)欣欣水泥公司由於內外環境變遷、產銷衰退，企業生存競爭力面臨嚴峻挑戰，降低成本、精簡組織人力遂為企業主要策略目標。

(2)政府水泥工業長期發展方案，引導產業東移，西部礦權終止禁採，工廠礦務組階段性任務終止，檢討裁撤，導致全面組織精簡員額檢討。自民國八十九年六月三十日至九十年十二月三十一日，將工廠原有六組三室員工 181 員，分三階段裁撤至二組二室員工 58 員，簡併裁撤幅度甚鉅，其變革績效亦明顯而突出，也藉此提昇企業競爭力。

(3)企業組織變革，員工面臨工作權喪失、中年失業、返回職場不易等

因素，抗拒在所難免，但變革過程中全程引導成員參與，以誠懇的溝通化解疑慮，適時提供相關資訊，避免產生疑惑，減輕組織成員的恐懼，更考量組織成員個別差異情況，適時付出關懷與協助，致使變革抗拒降至最低。

6.2 建議

1.改善投資環境，適時拓展商機

美國經濟明顯出現谷底反彈跡象、國際經濟重挫情勢已明顯改觀、台灣面臨全球化以及經濟轉型的挑戰，改善投資環境已是刻不容緩的議題，如何透過產官學研修配套措施，改善投資環境、提昇人力素質，強化產業競爭能力，擺脫經濟負成長的陰影，應為當務之急。但重振國內經濟直接而有效的方法之一，應是擴大內需，增加公共支出促進經濟發展，展望高速鐵路、大高雄捷運、台北捷運蘆洲線等多項公共工程陸續開工，水泥需求轉為殷切，欣欣水泥公司企業變革，經分析受外部環境影響最為深遠，應適時掌握拓展產業商機。

2.調整經營策略，提升經營績效

水泥產業雖受經濟環境景氣低迷影響，內需市場衰退，但由於水泥業者調整經營策略，除減產減量、精簡組織人力、降低成本外，轉投資多角化經營規畫策略，已著有成效。而亞洲區域進口水泥低價傾銷，國內業者提出低價傾銷控訴，雖未成立，但已暫時減緩低價進口水泥入侵市場，國內產銷失衡狀態略為紓解。產業前景略現曙光，在降低成本追求經營績效時，應首重產品品質，獲取顧客的滿意度。

3. 求新求變趨向多角化、國際化經營

國內產業結構轉型，傳統產業所受衝擊較大，水泥業者除調整策略，實施組織變革，精簡組織人力外，更求新求變趨向多角化及國際化之經營。台灣水泥公司(蕪湖)、亞洲水泥公司(江西)、嘉新水泥公司(江蘇)已分別赴中國大陸投資設廠。而多角化經營轉投資，例如台灣水泥公司(和信電信)、亞洲水泥公司(遠傳電信)、建台水泥公司(大丸百貨)、東南水泥公司(東森電信)，更創造了企業的利基。

4. 環保資源利用再生，善盡回饋社會責任

環保廢棄物是台灣近年來的熱門話題，而水泥業將？照日本水泥業者，在完整的環保資源利用再生體系中，扮演重要的公益角色，由於一般產業所產生的事業廢棄物若利用水泥窯作為「再利用」的最終處所，是目前效益最高的處理方式，因為水泥窯擁有遠比一般焚化爐高的燒成溫度、燒成時間、及燒成亂度等，最佳的廢棄物處理條件，廢棄物在上述條件下，有效的破壞率，可將廢棄物固化成無害狀態，致使廢棄物能妥善有效且安全地達到無二次污染最終處理的目標。

6.3 結語

1. 內需市場衰退，直接衝擊業者生存，西部水泥廠由於石灰石礦停採政策，雖大都屯有二~三年石灰石量，但已漸枯竭，水泥產業東移政策雖有成效，惟相關港埠、倉儲等週邊設施未能如期配合，影響東泥西運。東南亞國家水泥廠，因過度擴建產能激增，以幾近傾銷的低價策略，侵蝕台灣市場，影響國內市場甚鉅。

2.世界經濟重挫轉趨樂觀，國內成長或可擺脫負成長陰影，但整體經濟前景仍存有諸多變數，由於加入 W.T.O.及大陸對岸低工資，高優惠投資環境，以及開放後商機浮現的經濟優勢，對台灣資金的磁吸效應，國內公共建設與民間投資卻是乏善可陳，致使產業結構面臨轉型，引起失業率高居不下，因此依五力競爭模式分析內外環境變遷，S. C. P. 模式檢視企業經營管理績效，並以層級分析法（A.H.P.）提供決策者選擇適當策略，改善投資環境，提升產業競爭能力，是刻不容緩而必須予以重視集思的問題。