

# 策略性變革、創新管理與經營績效之研究

## — 以中鋼集團民營化後之經營為例

指導老師：黃義俊 老師

組 員：劉筱柔、陳文彬、沈佳柔、蘇瑞琦

### 結論與建議

本章依據第四章的實證分析結果，彙整實證研究發現作一綜合性的探討，再對組織內管理階層及政策制定者提出適當的建議，最後則依據本研究之研究限制及缺失加以討論，以為其他相關研究者參考。本章內容共分為四節：第一節、研究發現；第二節、研究建議；第三節、研究貢獻；第四節、研究限制與後續研究建議。

### 第一節 研究發現

#### 一、個案訪談發現

##### (一)民營化後十年劃分不同時期分別探討？

研究之初預計將中鋼集團民營化後十年間(1995~2005 年)，以董事長任期為劃分標的，分別探討各任期因應環境變化所做的策略性變革及引進的創新管理作法。經訪談發現，主管階級認為公司董事長職位由政府單位指派且更換頻繁，公司之經營管理制度健全且各部門作業流程具標準化，說明董事長更換對於公司整體營運之影響並不大，因此建議本研究不需將董事長任期劃分，以民化後十年一併探討即可。

##### (二)中鋼集團多角化事業發展效益？

中鋼集團多角化經營方向為優先進入與中鋼經營資源有關聯之產業，其後謹慎朝非相關產業多角化發展，目前中鋼以建立一個以製造業為

主，兼具精密材料、化學生技、資訊通訊、貿易運輸、不動產開發、休閒、工程與金融投資業的工業集團版圖。經訪談發現，個案公司其主要營收來源為中鋼本身及本業相關多角化之子公司，其餘非相關多角化之子公司並未對其經營績效有顯著影響。

### (三)引進百位博士人才因應資深員工退休潮

經訪談發現個案公司因歷史悠久，其資深員工已達退休資格，使中鋼意識到管理人才將面臨斷層的危機，故計畫引進百位博士人才以因應此危機。

### (四)基層技術員工招募

經訪談發現，基層員工招募筆試中，以高學歷之碩博士佔高分居多，而高中職之專科生分數較低，高學歷之碩博士往往以日後升遷為目標，在進入公司後才發現，基層技術員工之升遷有限且不易跨領域轉換，無法久任，所以在人才招募方面除了引進博士銜接人才斷層外，未來策略方向將移轉至基層技術人員之招募。

### (五)公司未來策略方向

中鋼未來策略方向以提高集團產能、提升產品品級為主軸，建構質量兼具的成長策略。包括藉由新設產線或併購以壯大集團鋼鐵事業，並整合現有產銷平台，達成有效融合，期發揮集團最大綜效。主要策略有：1.推動「Double 2000 計畫」，計畫在五年內投資新台幣兩千億元，達到集團鋼品產能 2,000 萬噸規模。2.持續開發新鋼種產品，並透過推動 6σ 活動精進產品品質，促進整體產品升級。3.增設加值產線，提升高品級產品生產比例。

## 二、個案公司現況分析

### (一)個案公司策略性變革現況

由表 4-4 分析得知，中鋼集團三級以上主管對其內部策略性變革的肯定與青睞，整體認同度偏高。在面臨巨大的市場競爭壓力下，為了改善可能遇到的危機，適時的變革將是提高績效的利器。由於中鋼公司不但具有完善且嚴格的生產作業流程，而且公司內部還建立一套有系統的生產模式，使個案公司

的員工可放心在專業一致性的環境下工作，凝聚全體向心力。對於中鋼公司因應需求而購置新設備，生產品質優良的產品以達市場水準而作出的變革策略，不僅將整體經營績效提升，也對其在產業的口碑締造了無數讚美。而中鋼集團為能夠提升績效，透過組織部門建立共識，使全體員工認知變革的重要性，將公司利益當作自身責任而努力。

至於中鋼集團高階管理團隊替換、組織部門間階層增減及併購策略對於經營績效的影響較不被三級以上主管認同，經本研究深入探討發現，其原因是主管階級認為公司董事長職位由政府單位指派且更換頻繁，但公司之經營管理制度健全且各部門作業流程具標準化，因此董事長更換及組織階層的增減對於公司整體營運之影響並不大；中鋼集團透過併購其他與本業非相關之子公司來進行多角化，對集團整體績效影響不大。

## (二)個案公司創新管理現況

由表 4-5 分析得知，中鋼集團三級以上主管認為引進創新管理能提升經營績效是因公司在行政創新與技術創新方面，使用 internet 連線方式以 Web-based 的操作方式，與客戶、銀行體系間進行電子商務作業，提高使用簡易性，將資訊之查詢、傳遞、交換及電子訂購等整合成一體，並更新及增設電腦硬體設備，建立整體生產及辦公室資訊網路與監控設備，達到全面 DCS 化（分散式控制系統）及控制集中化，也藉由研發高科技產品及高附加價值產品提升競爭力。管理面則實施優良企業標竿學習，持續評估改善產品及生產流程，來證明中鋼追求完美的決心永不停息。

至於中鋼公司引進百位博士人才對經營績效的影響最不被三級以上主管認同，經本研究深入探討後，發現個案公司因歷史悠久，其資深員工已達退休資格，使中鋼意識到管理人才將面臨斷層的危機，故計畫引進百位博士人才以因應此危機，由於目前仍屬於培訓階段，故對於公司短期之經營績效尚無影響；而次不被認同的創新管理為多角化經營，中鋼集團多角化經營方向為優先進入與中鋼經營資源有關聯之產業，其後謹慎朝非相關產業



多角化發展，目前中鋼以建立一個以製造業為主，兼具精密材料、化學生技、資訊通訊、貿易運輸、不動產開發、休閒、工程與金融投資業的工業集團版圖。經本研究探討發現，個案公司其主要營收來源為中鋼本身及本業相關多角化之子公司，其餘非相關多角化之子公司並未對其經營績效有顯著影響；在使用綠色照明打造工作效率及健康照明方面，雖使工作場所符合工安規定，但此為公司應提供員工的基本保障，並不直接影響到公司經營績效。

### 三、影響性分析

#### (一)策略性變革對創新管理之影響

根據迴歸分析結果，如表4-10所示，策略性變革與創新管理迴歸模型皆達顯著水準，即策略性變革對創新管理具顯著正向影響。張忠謀(2004)認為「創新是一種改革，創新不限於技術，各種方式的改變皆是創新，不一定要想出偉大的新想法，經營模式或管理方式的創新，其所創造出的股東報酬可能比技術創新更大。」可得知創新即是變革，而置入不同的創新作法所引起的策略變革將相互呼應。創新的目的即在於改變，甚至推翻現有的機械和作業程序。在創新時代中，領導居於管理程序之前，其主要任務為引領方向，帶動變革。

#### (二)策略性變革對經營績效之影響

在策略性變革與經營績效之迴歸分析結果，如表 4-12 所示，本研究發現，策略性變革的三個構面會顯著正向影響經營績效。此項研究發現，符合溫金豐(2006)認為策略性變革是指對組織整體績效與目標達成有顯著影響的變革，其中結構與重組變革和成長策略對個案公司並不顯著，本組歸納其原因如下：

- 1.本研究在策略性變革變項下發現，個案公司因原屬國營體系且為重工業，中鋼建有一貫作業煉鋼廠，其作業流程為一貫標準化，設廠之初就已設定其模式，所以在組織結構與重組變革方面較不易更動。

2.個案公司是以鋼捲為主要產品的上游廠商，其生產設備為一貫標準化，在機器設備上僅需維修及零件更新，不須重新購置新設備，故對公司的經營績效影響不大。

### (三)創新管理對經營績效之影響

在創新管理與經營績效之迴歸分析結果，本研究發現，創新管理的兩個構面皆會顯著正向影響經營績效，符合 Tushman & Reilly(1997)與曾信超、李國樑(1999)之研究發現，創新管理的過程中必須分析其新技術發展，進而作出有效因應對策，以達成開創產品新生命及擴展獲利能力目標。

施振榮(2000)表示，所謂創新，並不僅限於新科技的創新，創新有六種形式，包括：經營模式、科技、產品、行銷、服務、供應鏈等。就經營模式創新而言，乃是增加市場佔有率以換取未來利潤，創造全新的事業及新的成長空間。就科技創新而言，乃推出更多的應用，使得經濟規模不斷擴大，創造出價值，也可能是產業的標準平台，因擁有影響力帶來價值，或者因為功能提升、成本下降，不斷提升競爭力，建立品牌知名度，或透過不斷推出新產品，增加產品功能，進而謀取更高價值。就產品創新而言，為顧客量身訂造的產品，符合其生活型態，或者發展智慧型產品。就行銷創新而言，取得客戶同意的行銷方式，更能集中更多的目標客戶，相對降低行銷成本，更可增加顧客忠誠度，創造最大利益。就服務創新而言，乃是透過服務的創新來創造新的價值，使服務範圍更有彈性，增加極大的顧客方便性。就供應鏈創新而言，乃提供新鮮產品，降低生產線上的閒置資源，快速回應市場的不確定性。

綜合分析結果及學者定義可知，創新管理對績效有正向影響，不論是哪方面的創新，只要能夠擴展公司獲利能力，提升其經營績效，便是成功的創新作法。

#### 四、創新管理對策略性變革與經營績效之中介效果

由表 4-13 與表 4-14 究結果發現：策略性變革除了結構與重組變革、成長策略之外，其他構面均會透過創新管理的行政技術創新與管理創新，間接影響經營績效，本研究進一步研究發現：

##### (一)行政技術創新：

依據本研究第四章中所引用 Baron & Kenny(1986)的中介效果定義，本研究行政技術創新的中介效果分析，產品與服務變革、管理策略與刪減策略會透過行政技術創新間接影響績效，而結構與重組變革與成長策略不間接影響經營績效，因此行政技術創新有部分中介效果。

##### (二)管理創新：

本研究管理創新的中介效果分析，產品與服務變革、管理策略與刪減策略會透過管理創新間接影響績效，而結構與重組變革與成長策略不間接影響經營績效，因此管理創新有部分中介效果。

根據以上結論，創新管理對策略性變革與經營績效為正向之顯著影響，有部份中介效果，可反映出策略性變革透過創新管理將影響公司整體經營績效。企業的變革必須審慎的因應內外環境的變化（徐聯恩，1996），產品與服務、管理策略、刪減策略構面對績效而言，有正向的顯著影響，反映出策略性變革已是必要趨勢；經營企業之成敗乃與其創新能力有關，創新代表一種賦予人力與物質資源以新的和更大的財富創造能力，所謂「不創新，即滅亡」，他進一步指出，「創新及企業家精神是取得競爭優勢的不二法門」。(蕭富峰、李田樹，2002) 由此可知，創新對企業經營的重要性。企業若不適時變革策略置入創新作法及元素，提升其經營績效，將容易被市場淘汰。



## 第二節 研究建議

由於外部環境不斷變動，變革與創新已成為企業成長的不二法門，個案公司瞭解其重要性，適時加入創新力量，提高產品附加價值，使公司績效明顯成長，且本研究結果也驗證策略性變革的確會透過創新管理影響其經營績效。未來，中鋼可藉由本身集團資源優勢，隨時關切外部環境動態，適時引進各種創新思維、創新理念及創新技術，提高個案公司經營績效，本研究提出下列三項建議：

### 一、併購策略及多角化經營做改善

根據第四章分析結果，本研究建議個案公司，可針對不被三級以上主管認同的併購策略及多角化經營做改善，首先可檢討與集團核心鋼鐵事業關聯性較低之子公司如：中鋼保全、中盈投資等，其多角化之效益是否確實存在，否則應在子公司間作整併以使集團資源之使用效益最大化；另外，可提升集團內各項多角化子公司專業經理人之專業能力，對於經營一個公司專業經理人所具備之各項經營能力需加強培育，以改善目前專業經理人專業能力不足之問題，尤其能跨公司定期輪調，培養專業經理人具跨領域特性，若面臨集團人才不足，可透過獵人頭公司或進行挖角，務必引進各界專業管理人才，以提升子公司之經營績效，也可刺激集團子公司之專業經理人在該領域中自我突破再成長。

## 二、基層技術人員招募

中鋼為因應人才斷層危機，而引進百位博士人才，以老鳥帶菜鳥的方式銜接人才斷層問題，但此計畫目前尚屬培訓階段，短期內對公司經營績效較無實質影響。本研究在回收問卷時，經公司內部高階主管透露，中鋼除了引進博士銜接人才斷層外，未來策略方向將移轉至基層技術人員之招募，本研究建議個案公司能與各技職學校建教合作，由中鋼提供實習場所、設備、材料及專業指導人員，在校生在修習完技術相關理論課程後至中鋼實習，實際操作機器設備並了解作業流程，將理論與實務結合，實習結束後中鋼可從中篩選表現優異之學員進入公司以解決基層技術人員之招募問題。

## 三、以策略聯盟推動產業升級

二十一世紀的傳統製造業已日漸式微，服務增值型的製造業將成為未來產業趨勢。製造業不再只是製造和生產產品，更重要的是加入服務的功能而使產品能提升其附加價值。

目前中鋼集團正極積推動台灣鋼鐵、汽車產業轉型及技術升級，將成立包括汽車扣件、管件液壓成型、條線手工具、汽車用高強度鋼及汽車零組件、馬達等六個研發聯盟，提升相關產業研發能量及快速反應能力，未來中鋼可運用各領域專業技術資源，陸續為國內鋼鐵製品找出了更寬廣的增值空間，提高了鋼品的價值。

中鋼身為鋼鐵產業的龍頭，以母雞帶小雞的方式，整合上下游廠商，進行協同創新研發，才能擴大加值的層面，以團隊的力量進行市場的競爭。鋼鐵產業升級合作研發的模式，可促進鋼鐵產業上下游協同研發，有效提升產業整體競爭力，進一步提升集團經營績效。



### 第三節 研究貢獻

#### 一、學術貢獻

- (一)回顧過去對中鋼集團之相關研究，大多針對知識管理、多角化、競爭策略、組織變革與經營績效等單一構面作探討，缺乏同時探討策略性變革與創新管理之關聯性對經營績效的影響。本研究同時探討以策略性變革透過創新管理提升經營績效此三者間的關聯性。
- (二)過去的文獻中多以橫斷面作為研究，所蒐集獲得資料僅能了解某一時期的影響情形，無法以時間序列方式分析，因此本研究採用縱斷面之方法，嘗試從宏觀的角度進行分析並取得結論，探討個案公司不同時期所做的策略性變革及引進的創新管理作法，並進一步驗證策略性變革置入創新管理對企業經營能力的影響。

#### 二、實務貢獻

- (一)經營企業所面臨的高度複雜與外部環境不確定性，是管理階層最大挑戰，如何「做對的策略」更是一種考驗，資源的有限、時間的限制及環境的變動皆是重要的考量構面；本研究分析出的結果，驗證了創新確實是具有階段性的流程活動和企業策略管理同時並存，缺一不可，也驗證了策略性變革會透過行政及管理創新創造企業利潤，管理必須持續改善與創新，期望本研究能對企業在經營管理及策略變革之重點及觀念有參考助益。
- (二)本研究實證研究發現，策略性變革與創新管理對經營績效的關聯性，可作為企業永續發展的參考。

## 第四節 研究限制與後續研究建議

### 一、研究限制

- (一)由於本研究問卷屬於公司經營決策之問項，故發放對象為參與公司決策之三級以上主管，因此無法進行大規模的問卷調查。
- (二)在個案研究的深度訪談中，受訪者雖盡力為問卷內容提供意見，但仍有部分因進行討論時，具商業機密性，無法透露，造成資訊不完整性。
- (三)本研究所使用的量表皆為定性與主觀性的量表，受測者之填答，多屬個人主觀態度之資料，故在研究結果上，難免會產生測量上的誤差及一般性的變異。

### 二、後續研究建議

本研究之個案公司子公司數目眾多且內部資訊蒐集不易，雖力求完整，但仍有檢討之處，本研究對於後續研究者之建議如下：

- (一)本研究因受到時間與人力之限制，只選定中鋼、中鋁、中鋼機械為研究對象，未來可擴大研究規模，將其他鋼鐵相關子公司如：中鋼構、中碳、中龍、中鴻等，一併納入研究對象並增加問卷發放數，以獲得更客觀且具公信力之調查結果。
- (二)本研究係以製造業為研究對象，未來更可將服務業納入研究主題，以比較製造業及服務業在各構面因素上是否有所不同。
- (三)另外，也可針對不同國籍之企業探討影響經營績效之構面，以比較不同類型之策略性變革與創新管理各構面上之差異。
- (四)本研究採縱斷面的方式，能深入了解樣本特質的發展情況與連續性，建議後續研究者能延用此法，針對不同主題進行研究。