



國立高雄應用科技大學

企業管理系

高階經營管理研究所

碩士論文

以知識驅動企業創新與成長之個案研究

-以 S 公司新廠建造為例

A Case Study of Knowledge-driven Enterprise's Innovation and Growth

研究生：林春輝

指導教授：葉惠忠 博士

中華民國 102 年 6 月

以知識驅動企業創新與成長之個案研究-以 S 公司新廠建造為例
A Case Study of Knowledge-driven Enterprise's Innovation and Growth

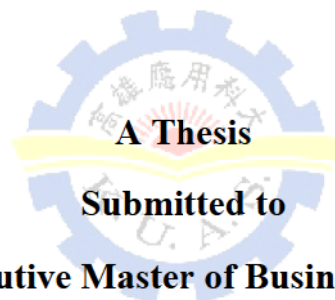
研究生：林春輝

指導教授：葉惠忠博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系高階經營管理研究所

碩士論文



Institute of Executive Master of Business Administration
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

Jun 2013

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 102 年 6 月

以知識驅動企業創新與成長之個案研究

-以 S 公司新廠建造為例

學生：林春輝

指導教授：葉惠忠博士

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所

摘 要

全球的科技結合研發，產品不斷的推陳出新，快速反應人們對生活的需求。因此，許多科技產品的生命週期也大幅縮短，連同產業的生命週期隨之低減，無形中已形成產品/產業的投資報酬低減及相對投資風險率增加。在高度變動的國際競爭環境下，S 公司為強化競爭力及獲取市場占有率，於全球各主要據點不斷進行投資設廠生產新產品，且為了讓投資風險低減及效益最大化，藉由數年來的實務經驗累積及不斷的程序及方法改善，已建立一套以知識驅動創新的「新廠建造」模式。

本文以 S 公司的新廠建造為例，分別從組織面觀點，公司文化面的角度，知識管理推廣層面，新事業體投資要點及新製程/新技術導入方法，探討新廠建造及快速量產化的關鍵影響因素有哪些。由研究結果歸納以下五點為新廠建造成功的主要關鍵影響因素：(1)專案組織，權責分明；(2)Global 資源有效利用；(3)專業經驗的累積；(4)事先做好計劃，依計劃進行就不容易出錯；(5)一套完整的開發工業化流程，防範可能的疏失。

知識經濟快速發展以來，以知識管理、組織學習、為主軸來探討企業創新與成長的著作、論文發表已很多，但實際上能以商業化營運為目的的新廠建造為對象所進行探討的案例卻是很少，作者以知識管理理論為出發點，以 S 公司新廠建造為案例，所探討出一個時效性且具商業經濟效益之具體案例，可做為今後科技產業於新廠建造時的一個「參考範本」。

關鍵詞：知識管理、組織學習、知識創造、知識移轉、新廠建造。

A Case Study of Knowledge-driven Enterprise's Innovation and Growth

Student : Chun-Hui Lin

Advisors : Dr.Hui-Chung Yeh

Institute of Executive Master of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

Global technology link up with R & D, the products is constant innovation, rapidly react the demand of people's life. Therefore, the life cycle of technology products has been shorten, same as the life cycle of industrial, imperceptibly has formed decreasing of product/industrial investment and increasing relative investment risk rate. Changes in the highly competitive international environment, S corporation to strengthen competitiveness and gain market share in the world's major stronghold ongoing investment in factories producing new products, and to allow investment risks and maximize the benefits of low-cut, by years accumulated practical experience and continuous improvement processes and methods, has established a knowledge-driven innovation "new factory build" mode.

This article takes the S Corporation's new factory construction as an example, separately from the organization viewpoint, the corporate culture angle, the knowledge management promotion stratification plane, the new business entity investment highlights and new process / method for introducing new technologies to explore new plant construction and rapid mass production

of the key factors which. The results are summarized by the following five points for the construction of the new plant the key success factors: (1) project organization, clearly define: (2) Global efficient use of resources; (3) professional experience accumulated; (4) well in advance plan, according to plan is not easy to make mistakes; (5) a complete set of development industrialization process, to prevent the possible negligence.

Since the rapid development of knowledge economy, knowledge management, organizational learning, learning organization for the spindle to explore the writings of enterprise innovation and growth, many papers have been published, but in fact can take commercial operation carry on the discuss on as the goal new factory construction for the object the case is actually very few. The author takes the knowledge management theory as a starting point, take the S Corporation new factory construction as the case, of one of the commercial cost of timeliness and possessed specific cases, can be used as future technology industry in new plant construction as a "reference model."

Keywords: knowledge management, organizational learning, knowledge creation, knowledge transfer, the new plant construction.

第一章緒論

第一節背景

1990 年以後，影響組織經營的內外部環境快速的在改變，支援組織運作績效的知識技能更是一日千里，產品和產業的競爭已進入到全球化競爭時代，為求在此高競爭時代，維持企業的獲利能力及永續經營，發展以知識管理驅動企業創新與成長，為有效方法之一種。

2000 年起，S 公司為求效率與競爭優勢的提升，開始規劃組織為適應環境快速變化而必須加速創新速度並從事各種新的管理改革。

2002 年起，S 公司利用本身國際企業的經營特色，開始著手培育全球化人才。長期安排技術顧問駐在移轉核心技術於各地據點，在台灣的研發、技術、品保、營業、人資、財務…等部門人員，亦定期、不定期的拔擢具潛力的同仁前往母公司，進行為期 1 年以上的人才培育及技能交流。

2005 年起，每年或每季，S 公司定期舉辦全球性的研發、製造、品質、營業和人資交流會議，包括日本、韓國、中國等，藉此機會積極地進行內部及外部的標竿學習，相互交換或學習各據點的新技術、經驗和改善意見。同時將集團內所交換的各地技術、經驗和改善意見以系統進行效率化的整合，企圖將全球集團內的技術與經驗轉換成有規劃性的知識管理資源。期待借助此平台及模式，平行展開於集團內的各分公司，造就企業文化的創新與成長。

S 公司在經營液晶顯示器(Liquid Crystal Display，簡稱 LCD)原料的偏光板市場方面，由於近年來新興市場的持續大幅成長，如中國、亞太地區的 LCD TV 滲透率大幅提升，銷售量達至空前。加上，隨著 LCD TV 成為消費主流，電視品牌廠商陸續退出 CRT 市場，預期未來 LCD 滲透率仍將持續攀升。但於此 LCD TV 市場成熟的時期，市場競爭更趨白熱化，唯有不斷創新，降低

成本，滿足客戶各方面需求，方是維持企業獲利能力及永續經營的最佳方法。

表 1-1 新興市場持續推升 LCD TV 成長

Unit : MN		2008	2009E	2010F	2011F	2012F
中國	LCD TV	13.4	29.4	39.7	47.7	52.4
	YOY	52.9%	120.0%	35.0%	20.0%	10.0%
	區域滲透率	31.8%	68.1%	83.7%	89.9%	93.1%
	全球LCD TV占有率	12.7%	21.0%	23.2%	24.3%	24.7%
東歐	LCD TV	9.2	9.2	10.4	11.0	11.4
	YOY	102.4%	1.0%	12.0%	6.0%	3.5%
	區域滲透率	60.1%	81.0%	87.4%	91.2%	91.8%
	全球LCD TV占有率	8.7%	6.6%	6.1%	5.6%	5.3%
亞太	LCD TV	7.2	10.8	18.8	26.3	31.6
	YOY	40.4%	50.0%	75.0%	40.0%	20.0%
	區域滲透率	20.6%	33.6%	56.6%	76.3%	86.3%
	全球LCD TV占有率	6.8%	7.7%	11.0%	13.5%	14.9%
拉丁美洲	LCD TV	5.5	7.9	12.7	16.9	19.5
	YOY	118.9%	45.0%	60.0%	33.0%	15.0%
	區域滲透率	23.8%	42.3%	63.5%	80.6%	90.8%
	全球LCD TV占有率	5.2%	5.7%	7.4%	8.6%	9.2%

第二節研究動機

隨著全球經濟局勢的轉變，過往屹立不搖的日系大企業，現在面臨了很大的挑戰。S 公司深信唯有改變才有機會，但要真正的變，並不容易。在知識管理裡有講到一個叫做「框架」的名詞，表示一個人思考模式的一種慣性與限制。個人是如此，更何況是已經有一百年以上歷史的企業。S 公司理解其箇中涵義，嘗試先認知到自己企業內的框架，並進一步在集團內突破，產生創新與成長的機會。

由於集團體系過於龐大，S 公司也理解在知識經濟時代需要知識領航，以知識打破產業框架、再創造新疆界；以知識創造新價值、新產品、新服務、吸引新顧客，是 S 公司克服高度競爭，進行創新的不二途徑。觀察 S 公司企業體，在日新月異的科技的運用下，近年來雖不斷嘗試讓龐大的企業體更具有彈性、速度、與顧客關係密切…等的特質。但在多變的全球環境下，S 公司規劃必須更著力於差異化特色的建立，尋覓利基市場，才能在企業全球化競爭的壓縮下，爭取企業永續經營與持續發展的空間。

因此，S 公司以全球員工活絡的知識創造，作為企業活力的源泉，以「集團組織體知識」的交換與共用活絡為企業活力基礎平台，以企業與外部組織的知識網路活性為企業活力價值實現，構建了一個以知識驅動企業創新與成長的組織系統。仔細觀察 S 公司的知識管理系統是由三個層面去思考與建構：一是以員工的知識強化所作所為，持續改善組織與管理；二是建立企業的核心優勢，即「別人有但沒有 S 公司好」的優勢，同時持續研發；三是前瞻性的強化核心能力，直接創造附加價值的產品，同時落實全球化管理。

在 S 公司持續成長的過程中，不斷的審視企業裡最具關鍵的成敗因素「創新能力」。他們明瞭處於知識經濟時代，創新必須以員工的知識化為基底；藉由企業蛻變成為學習型組織，知識才能生生不息，

更可運用此實力讓企業有機會可往上或往下游方向來擴大發展，突破產業環境的限制，運用知識創造新動能，產生新的附加價值，使企業不斷產生創新的源泉。

第三節 研究目的

全球的科技結合研發，產品不斷的推陳出新，快速反應人們對生活的需求。也因此，許多科技產品的生命週期大幅降低，連帶產業的生命週期也隨之縮減，造成投資風險率增加，失敗收場的案例不勝枚舉。

在高度變化的國際競爭環境下，S 公司為求獲利與市場市占率，於全球各據點不斷進行投資設廠，為讓投資風險降低，投資效益最大化，若能建立一套以知識驅動的「知識移轉」模式，從廠址選定/建造，設備設計/製作/安裝、試作/驗證/客戶承認/量產…等的一連串流程，藉由模式化、系統化能力進行快速移轉、複製、將有機會大幅縮短由錯誤中學習經驗來促進成長所需的時間，更藉此減少投資成本，降低失敗風險，進而提升投資獲利能力。

本研究目的有以下二點：

一、本研究以 S 公司新廠建造為例，探索其如何推動知識管理、組織學習，來促進企業創新與成長。

二、以 S 公司新廠建造為例，研究探討一個可支援快速建廠需求的架構模式，做為今後建造新廠的「參考典範」。

第四節 研究流程

本研究為論述性研究，採用個案研究法，於研究程序上；首先進行相關文獻回顧，根據文獻及相關次級資料蒐集整理，瞭解文獻對於知識管理理論、知識學習理論、組織創新管理、組織知識的分享與移轉的理論觀點，從中選擇適合研究目的之變數分類變項，以建構觀念性架構，作為整體研究的指引，從而決定研究個案並確立研究架構。

依研究內容可分為以下三個階段：

第一階段的理論性構築階段裡，本研究主要採用文獻探討的方式，運用理論的歸納與理解，進行實例研究前的參考指引。同時也進行相關文獻回顧，根據文獻及相關次級資料蒐集整理，瞭解文獻對於知識管理理論、知識學習理論、組織創新管理、組織知識的分享與移轉的理論觀點。同時探討有關知識管理在跨國企業內的推行狀況。

第二階段的實例的研究裡，本研究透過作者個人工作上的實務經驗，加上第一階段的理論瞭解，歸納，企圖以全球化的組織行為，探討集團內知識分享，知識利用、知識再造的過程及成效。

第三階段則以個案研究法，選定 S 公司建造新廠為例，透過焦點團體訪談、次級資料搜集，搭配本研究生個人觀察及經驗，探討快速建廠成功的關鍵因素，並從環境面、交通面、客戶面、倉儲管理面、製造管理面、技術面…等多方面的觀點出發，探討及架構出快速成功建廠的藍圖與程序。

本研究流程如圖 1-1 所示。

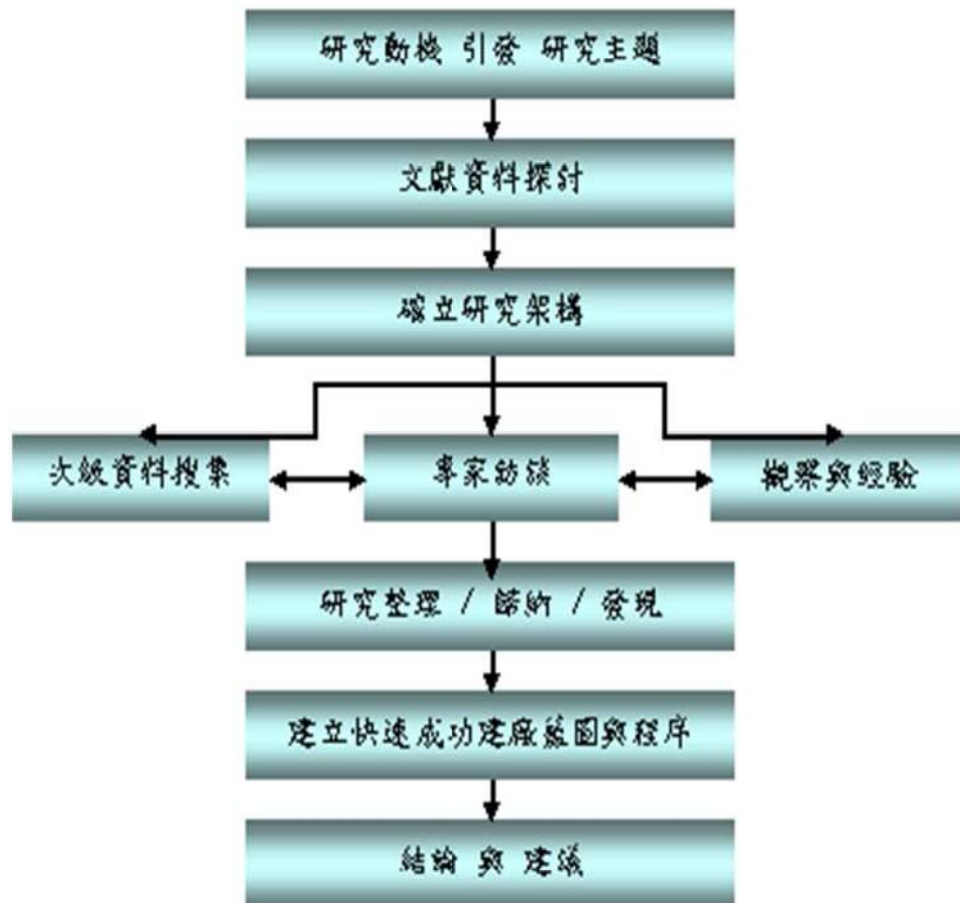


圖 1-1 研究流程

參考文獻

中文部份：

- 1、張承(2002)。哈拉管理學。台北，出版社:鼎茂圖書。
- 2、林東清(2009)。知識管理。新北市，出版社:智勝文化。
- 3、王如哲(2010)。知識管理的理論與運用。台北:五南圖書。
- 4、方至民(2011)。策略管理概論。新北市。出版社:前程文化。
- 5、彼得·聖吉(2010)。第五項修練(全新增訂版)。學習型組織的藝術與實務。台北:天下文化。
- 6、吳思華(2001)。知識資本在台灣。台北:遠流出版社。
- 7、岩崎夏海(2010)。如果高校棒球女子經理讀了彼得·杜拉克。台北，出版社:新經典圖文傳播有限公司。
- 8、黃賀(2009)。組織行為，影響力的形成與發揮。台北，出版社:前程文化事業有限公司。
- 9、劉揚銘(編輯、2013)。從「解決問題」到「建立解決問題的模式」之三環學習理論。經理人，高效主管養成術 特刊，82-85。
- 10、戴智源(2004)。發展以知識驅動創新企業成長之動態模型。嘉義，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 11、蔡陽達(2006)。醫院組織文化、中國式領導、學習型組織、知識管理機制與整合品質管理結構對其組織績效影響之研究。嘉義，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 12、洪茂森(2003)。領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之實證研究。高雄，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 13、張湘瑜(2008)。運用學習社群及知識管理，建構學習型組織實施模式之研究。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。

- 14、 簡俊成(2002)。外部知識移轉過程-合作關係與吸收潛力角色之研究。
嘉義 國立中正大學企業管理研究所博士論文。
- 15、 王慶城(2002)。行政機關建構學習型組織之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

英文部份：

- 1 · Senge,P.M.(1990),The Fifth Discipling:The Art and practice of the Learning Organization,N.Y.:Doubleday,1990.
- 2 · Senge, P. M. (1996),Leading learning organizations. Training & Development, December.
- 3 · Dixon, N. M., Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What That They Know, Boston: Harvard Business School Press,2000.
- 4 · Davenport, T. and Prusak, L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press,1998.
- 5 · Gilbert Myrna & Gordey-Hayes,Martyn,1996,Understanding The Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation, Technovation,Vol.16, No.6,Jun,pp.301-312.