

第一章 緒論

1.1 研究動機

近年來由於全球性的政治、經濟、社會環境快速轉變，衝擊著世界各角落。而各國政府也都致力加速產業結構的調整，目的要使得整體經濟能朝產業創新發展，面對經濟轉型的衝擊，調適的挑戰，傳統產業面臨存亡關鍵，是否能克服因應、在策略、組織做出各種層次、範圍的調整，並確保這些變革的成功，重新定位，並再次獲致核心的競爭力，期於弔詭多變的世局再造重生，永續經營。

傳統產業中的水泥業面對政府漠視環保爭議，生產人力成本上升，產業升級轉型困難，生存構成嚴峻挑戰，部份水泥產業出走，或結束關廠，留下來的企業勢必規劃多角化經營，組織內部持續變革，精簡人力組織，期能降低成本，提昇營運效率，而增強企業的競爭力必須從外在環境分析，未來趨勢的掌握，配合內在環境的需求，適度調整內部的結構，來因應內外環境，求取企業的生存和發展，且須兼具應變的創新能力，以產業內環境變遷架構分辨其中的威脅和機會，透過潛在競爭者與現存的企業競爭者分析，評估建構組織變革最適化之策略，並輔以經營管理績效分析來驗證組織變革的成效。

組織變革為企業帶來組織結構及文化上劇烈變動，對現有員工而言，是一大衝擊，員工最擔心的就是工作權失去保障，害怕勞動條件與福利受到影響，因此企業固然應該審慎調整組織架構及精簡組織員額，面對挑戰。然而對員工的需求及安全，透過溝通與協商也應相對給予妥善處置，減少變革的抗拒，確使組織變革成功，達到浴火重生面對挑戰。

1.2 研究目的

- 1.民國 90 年迄今經濟景氣低迷，而傳統產業中的水泥業，在營建業不景氣聲中，更遭受進口水泥低價競銷影響，再加上連串震災、風災、淹水、雖然災區亟待復建，但初期仍以善後整理為主，各項重建工作進度受限於預算、制度、法規，嚴重遲滯，甚有震災後兩年，重建工程尚未發包之情事。建築業餘屋尚多，影響新建案推出，而公共工程執行率不佳使國產水泥市場幾乎落入谷底。
- 2.目前世局欠穩，而國家財經政策，雖經政府召集產、官、學集會多次討論仍無有效對策，展望短期內不易好轉，為因應變局，水泥業已多家出走至大陸或東南亞發展，也有業者被迫轉型，但企業考量降低成本，人事費用及提昇組織適應變化的能力，達成生存發展目標進行簡併組織，精簡人力的「組織變革」幾為時勢所趨。
- 3.基層勞工面臨失業與轉業的威脅困境，真可謂之情何以堪，員工生涯規劃驟然變更，被迫面對中年失業轉業問題，而肇致家庭生計需作大幅調整，致使組織變革，憑添變數，甚至付出重大社會成本，滋生之抗拒雖可同情理解，但此等變革障礙，應透過協調、兼具耐心、愛心設法減少員工士氣渙散之負面效應，並全力爭取員工之瞭解與支持，方能達成組織變革目的。

1.3 研究問題

依據前述研究目的，本研究擬探討下列問題，以建構一個完整的經驗分析架構，提供參考。

1.3.1 傳統產業國內環境變遷，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。
- 2.變革的催化因素。
- 3.變革的觸動事件。

1.3.2 傳統產業中的水泥業，應以企業內外環境變遷架構，分辨其中的威脅和機會，透過企業變革重新建構最適化策略。

- 1.潛在的競爭者。
- 2.現在的企業競爭。

1.3.3 水泥產業競爭由國內市場擴及區域的亞洲，競爭對抗更形劇烈，企業競爭策略為何？

1.3.4 探討個案「欣欣水泥公司」組織變革過程，並輔以 S.C.P. 模式分析變革的經營管理成效。

1.3.5 探討個案「欣欣水泥公司」組織變革評估模式，並輔以層級分析法 (A.H.P)，求取各準則之權重，進行量化綜合評估，提供變革策略參考。

1.4 研究流程

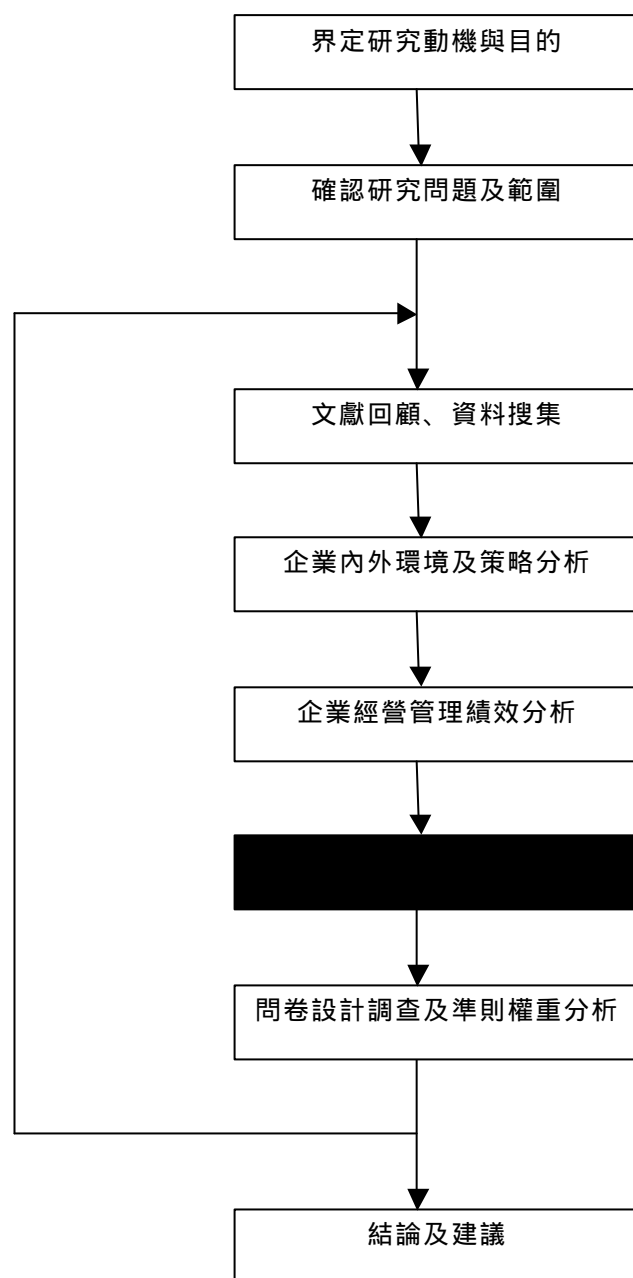


圖 1.1 研究流程

1.5 研究範圍與限制

1.5.1 研究範圍與對象

本研究以「欣欣水泥公司企業組織變革」競爭策略定位與組織變革過程的因果關係，並深入探討變革的經營管理績效為主要的研究範圍。

1.5.2 研究限制

本研究乃採特定的案例加以深入討論，所取資料亦僅以欣欣水泥公司面對環境變遷競爭威脅，分三階段組織變革的成因模式與內外在變動驅動力影響。企業的對應策略與組織變革過程及經營管理績效，彼此間的關連和互動。因時間有限更需顧及企業商業資訊敏感度，且相關企業內部資料有其侷限性。此研究結論與建議宜供傳統產業及水泥製造業者參考，對其他行業之參考價值需經謹慎考量。