

第四章 個案分析與討論

本章共有兩個章節，第一節為本研究之個案公司介紹；第二節為個案分析與討論。在本章中，根據個案訪談逐字稿、公司內部文件與公司網站等資料進行整理、分析與歸納；內容的撰寫則依本研究之研究目的，針對研究發現加以討論。而在分析與討論之後，擇要摘錄逐字稿、公司內部文件與公司網站內容中的資料單位，並註明資料單位來源，作為輔助說明。

第一節 個案介紹

本節在介紹個案公司組織與功能、經營理念，以及從事組織學習之現況，分別呈現如下：

一、個案公司介紹

個案公司成立於民國 84 年，經營業務內容係半導體研發、設計、製造與銷售，主力產品是 DRAM(Dynamic Random Access Memory，動態隨機存取記憶體)。目前有 2 座 8 吋晶圓廠，分別位於桃園的蘆竹及林口，月產能約為 6 萬片晶圓，第 3 座已於 2003 年設立 12 吋晶圓廠。此外在美國也設立分公司，以利就近服務客戶及掌握全球市場脈動。85 年 9 月投資美國 G 公司，提升公司產品之研發能力。

二、個案公司組織與功能

(一) 公司組織

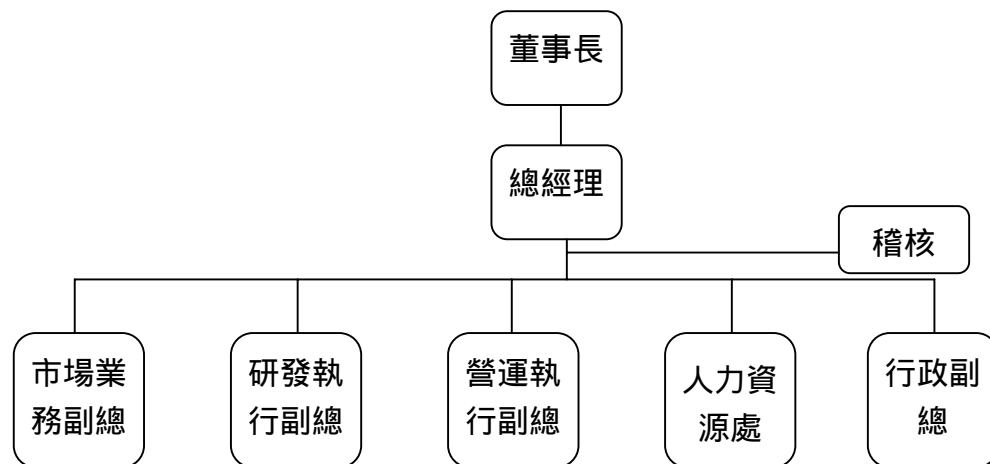


圖 4-1 個案公司組織圖

資料來源：個案公司上市公開說明書，本研究整理

(二) 主要組織功能

個案公司的主要組織功能：

1. 營運執行副總：領導一、二廠之生產規劃部、資訊部、營運支援處、產品測試處。負責個案公司生產、設備與製程之各項規劃與營運，以確保滿足顧客對產品品質與交期的需求。
2. 研發執行副總：領導法務及智慧財產部、境外設計計劃、個案公司新竹公司、新產品工程處、設計處、品保處、製程開發處、模組開發處。綜理個案公司產品與製程之各項技術之研究開發及專利申請與智慧財產權之維護等法務工作，並策動個案公司之品質政策。
3. 行政副總：領導企劃處、會計處、工安部、資材管理部、財務管理部、採購管理部、營業管理部，並提供企業內各項行政支援。
4. 市場業務副總：領導業務處、行銷處，負責全球營業、行銷活動與開發工作及全球市場資訊分析與開拓，並研擬、

執行行銷計劃。

5. 稽核：查核內部控制是否持續有效運作，並評估內控制度之健全性及有效性，及財務、會計資料之正確性。

6. 人力資源處：建立及執行公司人事、任用、薪資、訓練、總務等制度，推動及執行公司人事之政策，並執行其業務。

三、個案公司的經營理念

個案公司以創新、務實、和諧的精神，志在提供客戶世界級品質且具有市場競爭力的記憶體相關產品與服務，並且秉持著下列三大理念經營公司：

（一）重視人才資源，邁向共同願景

提供人性化工作環境，建立開放型溝通模式，凝聚同仁創造力向心力，發揮公司同仁智慧，躋身世界一流公司。

（二）發揮團隊綜效，致力專業創新

團隊間彼此尊重信任，以系統的邏輯思考，凡事追根究底，積極創新。

（三）注重長期策略，追求永續經營

掌握產業變化，規劃長期策略，持續追求客戶滿意，兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會。

四、個案公司推行組織學習的現況

身處這個十倍速的時代，尤其又以高科技產業的競爭最為激烈。也正因為如此，個案公司致力於培養具有挑戰性、創新觀念的專業半導體人才。透過完整的訓練課程及各種個人、組織學習環境，使得每一位同仁都能在自我超越及團體學習上得以更臻成熟。

個案公司擁有多元化的訓練課程，以及完整且高品質的訓練體系。除了有企業特有的管理訓練課程，以承襲集團多年來管理經

驗,還包括了適合半導體產業的新進人員訓練 職務基礎訓練課程(專業課程) 職級別訓練課程(管理課程) 以及各種相關課程的國內外訓練。此外也與全世界第一個設有半導體研究所的大學有密切的建教合作活動,提供一個理論與實務充份交流的管道。

個案公司也同時擁有完整的晉升發展體系,且未來持續擴廠投資,晉升機會多。

第二節 個案分析與討論

依據本研究的待答問題，本章節共分為三個部分。第一部份統整個案公司組織學習的具體作法，第二部分為歸納個案公司組織學習策略，第三部分為個案公司採行各個組織學習策略的影響因素。

本章節各部分的呈現方式，共分為三部分：第一部分為呈現資料分析中發展出來的編碼類別及其說明；第二部分為該編碼類別的討論；第三部分為擇要將訪談逐字稿，個案公司內部文件與網站中的資料單位剪貼在編碼類別的說明與討論之後，做為編碼類別的補充說明。

本研究的編碼類別發展，分為兩個階段。第一階段為在每一次訪談之後，反覆閱讀逐字稿，並進行編碼類別概念的初步發展。第一次訪談共發展了三十八個編碼類別概念，累積到第六次（即第七人）訪談，共發展了七十八個編碼類別概念；第二階段為在六次訪談之後，反覆將第一階段的編碼類別加以刪減與合併，最後共有四十四個編碼類別。這四十四個編碼類別列出如表 4-1，其中編碼 1-4 為競爭者方面策略的具體作法，編碼 5-9 為上下游方面策略的具體作法，編碼 10-13 為顧客方面策略的具體作法，編碼 14-20 為法令與環境方面策略的具體作法，編碼 21-25 為個人方面策略的具體作法，編碼 26-31 為跨部門之間策略的具體作法，編碼 32-36 為部門內方面策略的具體作法，編碼 37-38 為層級之間方面策略的具體作法，編碼 39-44 為六個影響個案公司組織學習的因素。

表 4-1 編碼類別一覽表

編碼	編碼類別名稱	編碼	編碼類別名稱	編碼	編碼類別名稱
1	透過公司內部管道來瞭解同業作法	2	透過外面管道以瞭解同業作法	3	調整並學習同業作法
4	與同業分享經驗並互相協助以解決問題	5	與上下游整合共同開發	6	上下游共同 E 化
7	進行以技術相關授權為主的策略聯盟	8	進行集團上、下游垂直的策略聯盟	9	以推廣市場為主的策略聯盟
10	瞭解並滿足顧客需求	11	在經營心態上的調整	12	因應客戶需求，不斷調整製程與服務
13	藉由幫顧客解決問題，進行學習	14	因應不同的法令要求	15	配合組織特性以因應產業相關法令
16	長期進行法令的規劃	17	提供員工創新環境與風氣	18	提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作
19	提供促進員工工作效能的相關工具、設備	20	提供知識管理工具平台以互通資訊的有無	21	允許個人採取不同的進修管道
22	提供員工不同的內部進修管道	23	企業給予的工作上挑戰（進修方式之一）	24	讓員工善用集團資源進修以培養個人解決不同領域問題能力
25	鼓勵個人學習進修的獎勵措施	26	訂定關於知識、專業、資訊的移轉的制度	27	利用不同方式進行跨部門間的移轉，如會議、平台、教育訓練、工作輪調
28	利用某個部門，做為其他兩部門移轉的溝通橋樑	29	利用跨部門互動來解決問題	30	利用跨部門合作，共同對外談判
31	利用專案知識、經驗、技能分享移轉	32	利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承	33	利用一人受訓，同步教與部門其他人的方式做擴散傳承
34	透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗	35	透過工作輪調，培育具有多項能力的人才	36	培養團隊互動默契以增加工作上的溝通
37	藉由一些高層級的人學習之後，轉述給其他人	38	種子教師傳達相關訓練給員工	39	市場價值
40	企業資源	41	同業作法	42	技術發展
43	同仁交流	44	員工能力		

一、個案公司採行組織學習的具體作法

根據所蒐集到的資料，研究者歸納整理個案公司的組織學習具體作法，依據受訪者的主觀，做資料編碼與分類，將依照八個層面做探討。以下將分別進行資料分析與討論。

(一) 同業方面組織學習具體作法

同業方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為1.2.3.4。即企業透過公司內部與外面等不同管道，瞭解同業作法，進而調整並學習同業作法，有時也會與同業經驗分享，互相協助解決問題。研究者整理個案公司在同業方面組織學習的具體作法，分別為：1.透過公司內部管道來瞭解同業作法；2.透過外面管道以瞭解同業作法；3.調整學習同業作法；4.與同業分享經驗並互相協助以解決問題等四項，以下說明個別資料分析：

1. 透過公司內部管道來瞭解同業作法

個案公司透過公司內部管道來瞭解同業作法，為本研究編碼類別1。透過教育訓練、員工親戚與集團各公司等管道，瞭解競爭者；也就是瞭解同業的作法，做為公司相關制度的考量依據。

研究者歸納個案公司透過公司內部管道來瞭解同業作法的組織學習具體作法，為以下三項：

- (1) 透過教育訓練瞭解同業案例；
- (2) 透過員工親戚瞭解相關競爭者的作法；
- (3) 仿效競爭者的優勢功能，加以學習修改。

個案公司透過內部管道，瞭解同業作法的資料單位，呈現如下：

(1) 透過教育訓練瞭解同業案例

D1：透過公司給的教育訓練，知道專利的基本概念，如何去判斷專利，

瞭解目前法令制度的要求，一些法律事務，對於智權可能採取的作法，一些同業案件。（D1-0305）

（2）相關競爭者的作法，透過員工親戚瞭解

T1：也會提到相關競爭者的作法，可能某個人有親戚在相關同業工作，也會提。（T1-2402）

（3）仿效競爭者的優勢功能，加以學習修改

I1：面對的環境溝通比較不複雜，有公司填單子有需求，我們就去建置，可能各公司看到其他競爭者有做哪些功能，可能也想要，我們也會去研究，看怎麼做更好，那當然我們自己也會去上一些課，看那六大機能，其他廠商有做什麼更好、更快的流程改造出來，或者系統功能的增加等等，我們都會去學的。（I1-3001）

2. 透過外面管道以瞭解同業作法

個案公司透過外面管道以瞭解同業作法，為本研究編碼類別 2。透過外面的課程、研討會、產品發表會或者管理公司提供的課程、研討會等，瞭解同業作法，針對同業作法良好的，進一步做調整學習。

研究者歸納個案公司透過外面管道以瞭解同業作法，為以下四項：

- （1）透過外面的課程瞭解同業作法與案例；
- （2）透過研討會交換同業工作想法，並建立人際關係網路；
- （3）聽產品發表，瞭解同業作法；
- （4）藉由外面課程與管理公司提供的課程、相關講座等，瞭解同業作法。

這項具體作法的資料單位，呈現如下：

（1）透過外面的課程瞭解同業作法與案例

D1：外面上一些課，知道人家怎麼做，相關的作法、案例，都可以瞭解，有一些新的申請技術，你也可以知道，人家新申請了什麼專利，人家怎麼申請的。（D1-3103）

（2）透過研討會交換同業工作想法，並建立人際關係網路

D1：研討會也有同業，大家交換工作想法，建立人際關係網絡，平常可

以互相支援工作，遇到問題，你就打個電話問一下。(D1-3106)

(3) 聽產品發表，瞭解同業作法

T1：去聽一些公司產品的發表，他們就會告訴你同業做了哪些，我之前提到 MOTOROLA 做評鑑的部分，也是去聽研討會才知道。(T1-1904)

(4) 藉由外面課程與管理公司提供的課程、相關講座等，瞭解同業作法

T1：這部分很容易去瞭解，一些研討會、外面的課程、管理公司的相關研討會、課程與一些相關的講座等等，透過這些有關課程，我們都可以知道同業的相關作法。(T1-2501)

3. 調整並學習同業作法

個案公司調整並學習同業作法，為本研究編碼類別 3。除了定期對同業做薪資、福利的調查，對於考績的規劃，也會做瞭解。另外也會多方吸收新知，知道同業怎麼做，以及同業的互動經驗等進一步調整、學習。

研究者歸納個案公司這項具體作法，為以下兩項：

- (1) 調查同業各項資料後，進一步做調整：調查同業薪資、福利、考績後，瞭解後做調整；
- (2) 學習競爭者互動經驗：多方吸收新知，瞭解同業如何做以及同業的部門之間互動經驗與和政府之間的互動經驗，都會去學習。

個案公司調整並學習同業作法，與 Mansfield et al.(1982)

「新的創新會被競爭者學習」相類似。

以下將呈現個案公司調整並學習同業作法的資料單位：

(1) 調查同業各項資料後，進一步做調整

L1：定期有一個薪資、福利的調查，以前是有一個聯誼會，那現在就是透過福利、薪資的調查，那公司對於考績都有一些規劃，在考量福利、薪資都有一些細節，透過這個 survey，這個調查，對於他們公司都有一些瞭解。(L1-1002)

(2) 學習競爭者互動經驗

D2：環境變化快，像我就會多方吸收新知，知道同業怎麼做，人家做些什麼，可能他們跟其他部門的互動經驗，跟政府單位的互動經驗。

(D2-1702)

4. 與同業分享經驗並互相協助以解決問題

個案公司與同業分享經驗並互相協助以解決問題，為本研究編碼類別 4。透過與同業經驗分享，碰到問題，互相聯絡共同解決。

研究者歸納個案公司這項具體作法為以下兩項：

- (1) 透過人資聯誼會進行同業作法的經驗分享；
- (2) 藉由同業之間電話聯繫以做為解決問題的參考。

以下為個案公司與同業分享經驗並互相協助以解決問題的相關資料單位：

(1) 透過人資聯誼會進行同業作法的經驗分享

L1：跟園區這邊會有進行一個像人資方面的人資聯誼會，那聯誼會裡面，以前就會有一些分享、公司裡的一些經驗。(L1-1001)

(2) 藉由同業之間電話聯繫以做為解決問題的參考

L1：平常碰到問題，我們可能電話會互相聯繫，看這個問題，他們怎麼做，參考一下。(L1-1101)

(二) 上下游方面組織學習具體作法

上下游方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為 5.6.7.8.9。即企業透過公司內部與外面等不同管道，瞭解同業作法，進而調整並學習同業作法；有時也會與同業經驗分享，互相協助解決問題。研究者整理個案公司在同業方面組織學習的具體作法，分別為：1.與上下游整合共同開發；2.上下游共同 E 化；3.進行以技術相關授權為主的策略聯盟；4.進行集團上、下游垂直的策略聯盟；5.以推廣市場為主的策略聯盟，以下說明個別資料分析：

1. 與上下游整合共同開發

個案公司與上下游整合共同開發，為本研究編碼類別 5。與上下游一起做規格開發，這是上下游的合作策略；而生產、價格策略也會做改變，等於是上下游整合來感受市場需求。

研究者歸納個案公司與上下游整合共同開發，為以下四項：

- (1) 上下游共同做規格開發；
- (2) 配合上下游的互動來訂定生產與價格策略；
- (3) 上下游合作做規格開發；
- (4) 上下游整合感受市場需求。

個案公司與上下游整合共同開發的具體作法，與 Imai, Nonaka and Takeuchi (1985) 和 Porter (1990) 認為「組織學習不只是來自他們自己個人產業的競爭者，同時也來自相關或是支持的產業公司」相類似。

個案公司透過內部管道，瞭解同業作法的資料單位，呈現如下：

(1) 上下游共同做規格開發

L2：其實這一點的話，我們跟上下游的互動其實會非常密切，因為來講就是說從產品規格，這個典範他是從外部來看，其實他裡面細分，還是非常的細，一些比較 detail 的規格，所以這個東西，在這個地方，他就會比較互動。(L2-3401)

(2) 配合上下游的互動來訂定生產與價格策略

L2：從這個互動上來講，就會影響到我們公司的價格策略，那個生產策略啦，這些都會受到一些影響。(L2-3402)

(3) 上下游合作做規格開發

L2：是有的，譬如說像我們去年來講我們在推 ddr，單純市場來說，是主流規格不明的時候，他們就會，大家會合作準備來因應。(L2-3501)

(4) 上下游整合感受市場需求

L2：應該是會。他們整個行業變動很大，所以他們會整合，譬如說去感受到他們市場的一個需求存在，他們當然也希望說可以提早去準備。

(L2-3601)

2. 上下游共同 E 化

個案公司與上下游共同 E 化，為本研究編碼類別 6。供應商上網報價，並且有共同的語言，方便交換資料，資訊公開透明。

研究者歸納個案公司與上下游共同 E 化，為以下兩項：

- (1) 供應商上網報價將資訊公開透明化；
- (2) 幫助其他上下游廠商建置 e 化，方便交換資料、資訊。

個案公司與上下游共同 E 化的資料單位，呈現如下：

(1) 供應商上網報價將資訊公開透明化

I1：我們所有的供應商上網路平台報價，不是既有廠商也沒關係，只要他們連線申請加入，就可參與報價，資訊公開透明。(I1-0804)

(2) 幫助其他上下游廠商建置 e 化，方便交換資料、資訊

I1：負責我們公司幫助其他企業 e 化，幫助他們建立內部軟硬體的設備，這是幫上、下游直接建立，對於上下游廠商，也希望自己的採購能夠公平透明，所以他們也會想要建置，建置完跟我們連線的話，也可以早點收到貨款，若他們跟我們建一樣的系統，大家有相同的語言，上下游廠商配合起來也比較容易，彼此交換資料、資訊也比較方便。(I1-1701)

3. 進行以技術相關授權為主的策略聯盟

個案公司進行以技術相關授權為主的策略聯盟，為本研究編碼類別 7。與上下游做包括研發、製造、專利權等相關授權的技術策略聯盟，包括與 OKI、IBM、SST 等公司合作的，與大廠策略聯盟，培養製造、研發自主能力，能快速切入市場。

研究者歸納個案公司與上下游的技術策略聯盟，為以下四項：

- (1) 與大廠策略聯盟以進行技術移轉：與大廠合作，購買技術專利權，透過技術移轉，積極發展自主製程；

- (2) 透過策略聯盟，取得與培育研發技術人才；
- (3) 取得先進製程以快速建立市場地位；
- (4) 取得先進技術以提昇生產設備利用率。

個案公司透過內部管道，瞭解同業作法的資料單位，呈現如下：

(1) 與大廠策略聯盟以進行技術移轉

H1：公司在美國也投資 IC 設計公司，透過在研發方面，與 OKI、IBM 等大廠之技術移轉，積極發展自主的製程技術，總不想要先進技術永遠控制在他人手中，能在 DRAM 技術與先進大廠並駕齊驅，總是好的。

(H1-1404)

(2) 透過策略聯盟，取得與培育研發技術人才

H1：我們公司與 IBM 策略聯盟最重要的因素是考慮先進技術製程的取得，藉此能自行培養研發人才。(H1-0801)

(3) 取得先進製程以快速建立市場地位

H1：雖然曾自行研發 0.22um 製程技術及 64M SDRAM 產品，但進步之速度仍與尖端的 DRAM 產品技術有一段距離，故藉與 IBM 之策略聯盟，取得先進製程技術，加上我們本身在製造能力的優勢，希望能在全世界半導體競爭市場中，建立強而有力的地位。(H1-0802)

(4) 取得先進技術以提昇生產設備利用率

H1：與 SST 的策略聯盟目的，就是為了要提昇我們生產設備利用率，分散我們 DRAM 單一產品的風險，防止製造的侵權問題，並且取得與培育研發技術人才。(H1-1001)

4. 進行集團上、下游垂直的策略聯盟

個案公司集團內垂直的策略聯盟，為本研究編碼類別 8。集團各公司形成上下游策略聯盟，包括與台灣小松電子、福懋科技、眾晶科技等公司合作，亦即藉由矽晶圓材料供應商或下游封裝、測試等廠商合作來建立垂直的策略聯盟。

研究者歸納個案公司集團上下游的策略聯盟，為以下四項：

- (1) 承襲集團垂直整合的精神，做上、下游策略聯盟：垂直

- 整合的半導體合作方式，為全台灣所特有的經營手法；
- (2) 雖然基於同一集團採取策略聯盟，但產品品質為策略聯盟最基本要求：也就是雖然同一集團採取策略聯盟為必然的狀態，但是產品品質的要求，仍是公司的主要考量，故仍以產品品質做為策略聯盟的主要考量；
 - (3) 與多家下游廠商合作，以進行品質與價格的篩選：與多家下游廠商進行合作，這樣對於品質與價格的挑選，可以有較多的選擇機會，並能隨時調節公司的產能；
 - (4) 藉由上下游的合作互通資訊的有無：產能供需、品質要求、交貨期管理、甚至設備購買等，都因為與上下游合作而能得到許多資訊。

個案公司透過集團各公司做上下游策略聯盟的資料單位，呈現如下：

(1) 承襲集團垂直整合的精神，做上、下游策略聯盟

H1：半導體事業，這個事業的經營，也承襲著集團垂直整合的精神，以集團內企業個體獨立經營的模式，從矽晶圓材料製造、DRAM 生產至封裝、測試，連成上、下游的供應鏈，既符合台灣半導體產業的專業分工模式，且上、下游的策略聯盟 (strategic alliance)，是我們的競爭策略，台灣各大企業至今也只有我們集團以此方式投資於半導體事業之經營。 (H1-0201)

(2) 雖然基於同一集團採取策略聯盟，但產品品質為策略聯盟最基本要求

H1：策略聯盟之形成是因為企業集團之關係，然而產品品質為策略聯盟最基本的要求，假設福懋科技之封裝測試品質未達我們公司的需求，即使同一集團，恐也不易產生策略聯盟之關係。 (H1-0304)

(3) 與多家下游廠商合作，以進行品質與價格的篩選

H1：不希望將產品只給一家代工，一方面品質及價格可以使兩家彼此競爭，一方面也可調節產能供需。 (H1-0305)

(4) 藉由上下游的合作互通資訊的有無

H1：我們公司與福懋科技同為集團之一，且屬於上、下游之關係，我們公司本身又無封裝測試之作業，福懋科技自然成為我們公司的 DRAM 封裝測試代工廠，從一開始雙方即積極相互配合，我們公司並派技術人員協助福懋科技作教育訓練，而對於產能供需、品質要求、交期管理、甚至設備購買，都提供許多資訊。（H1-0303）

5. 以推廣市場為主的策略聯盟

個案公司以推廣市場為主的策略聯盟，為本研究編碼類別 9，與 Kingston 共同行銷，與威盛、宇瞻共同推廣 DDR 之銷售。

研究者歸納個案公司集團上下游以推廣市場為主的策略聯盟，為以下三項：

- （1）增加行銷通路以提高聲譽並擴充市場；
- （2）以價格策略拓展市場；
- （3）透過行銷網路服務全世界顧客以提昇全球聲譽。

個案公司透過以推廣市場為主的策略聯盟，資料單位的呈現如下：

（1）增加行銷通路以提高聲譽並擴充市場

H1：與 Kingston 及宇震、威盛策略聯盟則是為了擴充 DRAM 市場，Kingston 產品遍及全球，可藉其行銷通路而提高聲譽、擴充市場。（H1-0604）

（2）以價格策略拓展市場

H1：使 DDR 能順利成為市場主流及拓展通路，就與威盛及模組廠商宇瞻科技策略聯盟，以價格策略來拓展產品市場。（H1-1201）

（3）透過行銷網路服務全世界顧客以提昇全球聲譽

H1：透過 Kingston 的行銷網路，服務全世界的顧客，並希望能夠藉此提升全球聲譽。DDR 是 DRAM 未來的主流產品，我們公司與 Kingston 雙方的伙伴關係結合了製造與行銷的競爭優勢，將有利於雙方的發展。（H1-1101）

（三）顧客方面採行的組織學習具體作法

在顧客方面所採行的組織學習具體作法在本研究的編碼類

別為 10.11.12.13。即企業在瞭解顧客需求之後，為了滿足顧客需求，本身在經營心態上會做調整，而在製程、服務等營運上會不斷地調整轉型。研究者歸納個案公司相關的具體作法，為：1. 瞭解並滿足顧客需求；2. 在經營心態上的調整；3. 因應客戶需求，不斷調整製程與服務；4. 藉由幫顧客解決問題，進行學習；以下分別說明個別的資料分析：

1. 瞭解並滿足顧客需求

瞭解並滿足顧客需求，為本研究編碼類別 10。企業透過各種管道瞭解顧客需求，進而善用公司資源滿足顧客需求。

個案公司瞭解並滿足顧客需求，研究者歸納以下三項：

- (1) 透過第一線員工瞭解並滿足顧客需求：透過第一線瞭解顧客需求，進而內部的教育訓練會依據顧客需求，訂立課程，教與相關人員；
- (2) 透過其他蒐集管道瞭解顧客需求：不僅止於透過第一線，以業務的方式來瞭解顧客需求，個案公司也會利用外部媒體的資料，進行顧客需求的瞭解；也就是顧客資料蒐集的管道很多，當然也就會強調要蒐集重要的顧客資料；
- (3) 藉由公司既定管道來瞭解顧客需求：有時顧客需求是一構想。透過簽約後，雙方不斷溝通，將顧客需求具體描繪出來，進而能滿足顧客需求。

在瞭解並滿足顧客需求方面，與 Bierly and Hamalainen 的「企業組織能生存且成功，重點決定於它比其他競爭者能滿足顧客需求的能力。」相類似。

以下將研究編碼資料單位，摘要呈現如下：

(1) 透過第一線員工瞭解並滿足顧客需求

L2：部分的課程會考慮到，譬如說一些要求特別的需求，事實上也是我們的意見，那也會有一些管道去蒐集過來，那另外一方面的話，我們比較多會從員工那邊來，畢竟來講我們不是第一線，所以我們會從第一線，他們的部門他們會有 feedback 回來。 (L2-2701)

(2) 透過其他蒐集管道瞭解顧客需求

L2：這個當然第一線來講，比較會知道，但不只是一些業務的方式，譬如說外部媒體蒐集的資料。 (L2-3701)

(3) 藉由公司既定管道來瞭解顧客需求

I1：外面的人要購買，我們就必須簽契約，知道他們的需求，有時後他們的需求可能只是一個構想，我們就必須將他們的需求實際描繪出來，還有建置完成以後，要提供何種售後服務。 (I1-1901)

2. 在經營心態上的調整

個案公司在經營心態上的調整，為本研究編碼類別 11。因為經營的顧客型態不同，改變了公司長久以來的行銷觀念與作法。且公司的經營理念也不能再追求短期利益，必須藉由提供最好的品質與服務，建立長久的顧客關係。

研究者整理個案公司在經營上的調整，歸納為以下三項：

(1) 告知顧客產品特性並給予必要的協助：需要告訴顧客產品特性、專利與給予協助；

(2) 因應顧客的需求進行各項制度的調整：全力配合顧客需求作更動；

(3) 將客戶利益視為自己利益。

以下將研究編碼的資料單位，摘要如下：

(1) 告知顧客產品特性並給予必要的協助

D1：營業部門，就是可能需要告訴顧客我們的產品是具有專利的，有保障的，他們在與顧客互動時，有時也需要我們去幫忙的。 (D1-2203)

(2) 因應顧客的需求進行各項制度的調整

I1：看他們的意見，我們也有整套的管理制度，他們要代替管理也可以，要委託我們全權給予管理也可以，或是他們委託我們架設，架完他們自

己去維護這樣也可以，我們完全看他們的需求，全力配合。他們是我們的客戶。(H1-1801)

(3) 將客戶利益視為自己利益

H1：要與 OEM 建立長久客戶關係，許多的行銷觀念也要做調整。當客戶是 OEM 大廠時，公司不能僅追求短期最好的利益，而是要追求對客戶最好的品質與服務，這樣長期而言，對公司的利益才會最大。把客戶的利益視為自己的利益，我們生意才能做得可長可久。(H1-1703)

3. 因應客戶需求，不斷調整製程與服務

個案公司為了因應客戶需求，不斷調整製程與服務，是本研究編碼類別 12，以顧客意見為主要考量。因應顧客的需求，在製程技術會不斷突破，為了打進顧客市場，從成本導向公司轉成服務導向公司。

研究者將個案公司為了滿足顧客，製程、服務不斷調整轉型的具體作法，歸納為以下四項：

- (1) 以顧客意見為主要考量；
- (2) 在製程技術上不斷突破以因應顧客需求；
- (3) 轉做品牌服務打進市場；
- (4) 轉成服務導向企業以滿足顧客需求。

在為了滿足顧客，製程、服務不斷調整轉型方面，與 Pascale (1984) 「向顧客學習新的產品觀念」概念相似。

以下將資料單位擇要呈現如下：

(1) 以顧客意見為主要考量

H1：跟 OEM 客戶，我們也去學習如何跟他們互動，我們也必須努力調整我們的心態，必須以 OEM 客戶的意見為主要考量。(H1-2306)

(2) 在製程技術上不斷突破以因應顧客需求

H1：而且我們在製程技術不斷突破，我們量產的時間，已經從原來兩週，縮短到兩三天，未來我們能夠隨時針對實際市場需求，調整出貨比率。

(H1-1602)

(3) 轉做品牌服務打進市場

H1：DDR 已經帶領我們打進 OEM 市場，下一步我們要從銷售公司轉變成品牌服務的公司，我們重點也就是要走品牌服務。（H1-1701）

（4）轉成服務導向企業以滿足顧客需求

H1：以往受到集團經營理念的影響，我們習慣把自己本身的成本擺在第一位，當一批貨發生問題時，過去我們的考量重點，會去考量問題點在哪裡，退貨會增加公司多少成本，最後才幫客戶解決問題，但是與 OEM 做生意，思考模式就要改變，我們要先幫 OEM 解決問題，所以我們現在必須要做改革，先改變我們公司的內部文化，以外我們就是成本敏感度相當高的企業，我們要把公司改成服務導向的，先去解決問題，才能思考成本，當然這需要時間去推動。（H1-1704）

4. 藉由幫顧客解決問題，進行學習

個案公司藉由幫顧客解決問題，在解決問題當中，也順道做學習的組織學習具體作法，為本研究編碼類別 13。個案公司在替顧客解決問題中，同時也在學習；而這個經驗對於個案公司的正面影響，故個案公司會在重要國家成立服務處，專門解決客戶問題。

研究者歸納個案公司藉由幫顧客解決問題，進行學習的組織學習具體作法，共有兩項：

- （1）在重要國家成立服務處，解決問題；
- （2）藉由幫客戶解決問題，進行學習。

以下將資料單位，擇要呈現如下：

（1）在重要國家成立服務處，解決問題

H1：我們一直在一些重要國家成立服務處，專門幫客戶解決問題。（H1-1705）

（2）藉由幫客戶解決問題，進行學習

I1：有公司架設完後，自己經營，但是後來出了問題，就找我們去看，我們開會研究，後來發現我們的體系某一個功能會造成使用者使用錯誤，所以我們解決他們問題也修正他們的系統，那這個經驗，我們也馬上回來在各公司的採購體系都做修正，其實，這也是一種學習。（I1-1802）

（四）法令與環境方面的組織學習具體作法

法令與環境方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為 14.15.16.17.18.19.20。即企業必須學習適應，甚至可以善用法令、環境，創造企業的競爭優勢。研究者整理個案公司在法令與環境方面組織學習的具體作法，分別為：1.因應不同的法令要求；2.配合組織特性以因應產業相關法令；3.長期進行法令的規劃；4.提供員工創新環境與風氣；5.提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作；6.提供促進員工工作效能的相關工具、設備；7.提供知識管理工具平台以互通資訊的有無。下分別敘述個別資料分析。

1. 因應不同的法令要求

個案公司以因應不同的法令要求的具體作法，為本研究編碼類別 14。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下四項：

- (1) 比較技術的部分，集團各公司 hr 部門配合去做；
- (2) 審議時進行法令的修正，以因應文化、環境的差異：正在審議中的法令，個案公司會去做適應、因應與分析；
- (3) 瞭解不同議題在各國作法的差異：由於各國法令的不同，公司的各種作法也會跟著不同；
- (4) 透過不同的管道來瞭解法令：透過個案蒐集與研究分析，與公司的教育訓練，瞭解與因應法令。

個案公司因應不同的法令要求組織學習具體作法，與 Bierly and Hamalainen (1995) 的「組織可能選擇去策略化因應法令的限制，或是將他們改成對自己有利」相類似。

個案公司因應不同的法令要求的組織學習具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 比較技術的部分，集團各公司 hr 部門配合去做

L2：一些勞動法令、兩性平等法、勞資協議等等，這種 technical 的東西，較 technical 的部分，這種通常是由我們 hr 部門會去配合、去做。

(L2-2301)

(2) 審議時進行法令的修正，以因應文化、環境的差異

L2：審議時，我們當然就會去做一些因應，去考核，譬如說大陸人才，我們若要引進這部分人才，我們當然會去做評估，會去做分析，因為最重要的是組織人才取得，對於組織文化的一些因應的問題，如何讓他們適應公司的環境、文化，他並不像一般錄取國內人才的課題那樣基礎、簡單。(L2-2302)

(3) 瞭解不同議題在各國作法的差異

L2：今天政府開放國防疫，開放可以無限額申請國防疫，那當然我們因應方式就不一樣。大概看什麼樣的議題來做。(L2-2304)

D2：各國專利權法令及訴訟法令之規定與實務等等，這些都要包括在內。(D2-1102)

(4) 透過不同的管道來瞭解法令

D2：我從事的專利這塊領域來講，專利權的法條對於法規的規定是既定、籠統的，大都是原則性的規範，所以個案的蒐集與研究分析，就很重要，透過個案，你才會知道如何用法條。(D2-1503)

D1：透過公司給的教育訓練，知道專利的基本概念，如何去判斷專利，瞭解目前法令制度的要求，一些法律事務。(D1-0304)

2. 配合組織特性以因應產業相關法令

個案公司配合組織特性以因應產業相關法令的具體作法，為本研究編碼類別 15。由於高科技產業的特性，個案公司與產業相關的法令，必須自行因應考量，這是與集團整體做法令規劃不同之處。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下三項：

(1) 法令制訂前，預先參加公聽會，以預先做因應，因各公司的產業特性不同，需要的專門法令也不一樣，可自行考量；

(2) 高科技產業變動大，法令細節可自行訂定以因應不同的

組織特性；

(3) 各公司的相關規章，自行訂定。

個案公司配合組織特性以因應產業相關法令的具體作法，與 North (1990) 的「法令限制了在國家與產業階層這兩個不同層次的工作」相類似。

個案公司配合組織特性以因應產業相關法令的組織學習具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 法令制訂前，預先參加公聽會，以預先做因應，因各公司的產業特性不同，需要的專門法令也不一樣，可自行
考量

T1：法令。以法令來說，法令只要是企業一致的，就由總管理處的人事組長，不定期去做評估，像之前的週休二日、工時法，都會去參加公聽會，預先做因應，當然如果受限於各公司的專門法令部分，像我們公司有教育類的公司，就會受到教育相關法令的影響，有高科技，就要去考量一些國防役、反托拉斯，各公司需要注意的專門法令都不一樣。

(T1-2303)

(2) 高科技產業變動大，法令細節可自行訂定以因應不同的
組織特性

L1：南科來講，是比較屬於高科技的產業，科技產業，變動比較劇烈，所以我們自己有一些比較 detail 的規定，由我們自己來訂。(L1-1302)

(3) 各公司的相關規章，自行訂定

T1：其他各公司相關的法令，由各公司自行去因應，當然有問題，我們總管理處也會給協助。(T1-2305)

3. 長期進行法令的規劃

個案公司長期進行法令的規劃的具體作法，為本研究編碼類別 16, 由集團公司總管理處統一做法令事務的長期規劃。

個案公司長期進行法令的規劃的具體作法，資料單位的呈現如下：

T1：總管理處能統一管的，都會先因應，可能要成立新的公司，或者集

團未來的走向，都會由總管理處先做長期規劃。(T1-2304)

L1：整個法令方面的事務，基本上由我們總管理處來做規劃。(L1-1303)

4. 提供員工創新環境與風氣

個案公司提供員工創新環境與風氣的具體作法，為本研究編碼類別 17。藉由提供員工創新環境與風氣的作法，使得員工自然從事創新，透過學習分享，營造組織學習環境。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下兩項：

- (1) 提供員工創新的環境；
- (2) 藉由制度營造創新風氣。

個案公司提供員工創新環境與風氣的組織學習具體作法，與 Bierly and Hamalainen (1995) 的「企業制度上的環境限制了他們的策略行為」相類似。

個案公司因應不同的法令要求組織學習具體作法，資料單位的呈現如下：

- (1) 提供員工創新的環境

L2：我們的環境，是否適合去做這樣的一個制度創新，對於我們的這個產業環境混沌或波動厲害，就是說基本上大環境已經給我們員工有一個去創新的刺激存在，基本上已經沒有問題，那就是說員工願意去做這個動作，那其實我們只是對於他們的目標持續去給一個幫助而已。

(L2-0303)

- (2) 藉由制度營造創新風氣

D1：發明王辦得這幾年來，提昇我們公司內部工程師的專利提案風氣。

(D1-1701)

5. 提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作

個案公司提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作的作法，為本研究編碼類別 18。激勵員工投入工作與員工個人發展的環境、氣氛，員工的投入有助於公司

的發展。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下五項：

- (1) 提供符合個人發展需求的環境；
- (2) 給予員工適當的工作量，以促使員工提昇績效：工作負荷造成個人不斷改善績效；
- (3) 善用高科技產業環境以建構良性競爭的環境：高科技產業環境造成公司內部員工競爭意識高；
- (4) 建構提案獎勵制度，鼓勵員工創新：利用提案獎勵制度，讓員工一直想要創新，強化公司研發；
- (5) 建立員工分紅制度，以持續讓人才投入工作。

個案公司提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作的具體作法，資料單位的呈現如下：

- (1) 提供符合個人發展需求的環境

D1：公司給的環境、氣氛也符合我個人發展的需求。 (D1-0903)

- (2) 給予員工適當的工作量，以促使員工提昇績效

D1：企業，都強調成本的減少，在雇用人才上，更是想說能不能用最少人就能做最多的事，達到最大的效果，我們每個人工作負擔都很大，逼得你想要用最有效率的方法做事，事情沒做完就是你的責任。 (D1-0702)

- (3) 善用高科技產業環境以建構良性競爭的環境

D2：高科技公司，同業競爭很激烈，環境又變動快，就會造成公司內競爭意識高。 (D2-1601)

- (4) 建構提案獎勵制度，鼓勵員工創新

D2：一些提案獎勵制度，持續給予研發獎勵，一直讓員工處於想要提出創新的想法，整個公司都想研發，研發當然就會強。 (D2-3505)

- (5) 建立員工分紅制度，以持續讓人才投入工作

D2：帶動台灣高科技產業持續發展，人才一直投入，重要的就在於員工分紅制度，我們公司也有，讓每個員工覺得他的付出是有代價。

(D2-3501)

6. 提供促進員工工作效能的相關工具、設備

個案公司提供促進員工工作效能的相關工具、設備的具體作法，為本研究編碼類別 19。提供相關工具、設備，讓員工能夠提昇工作效能，績效自然提昇。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下五項：

- (1) 上下游採購方式網路化，以集中處理招標；
- (2) 善用網路流程，以提昇效益：採購流程上網，雖然有建置網路的成本，但使用人力減少，長期而言，效益仍較高；
- (3) 更新部門設備，以提昇員工績效；
- (4) 因應研發技術的提昇，改善工作流程；
- (5) 提供知識庫，供員工使用：知識庫可以方便員工做相關搜尋，而為了方便員工使用知識庫，將知識庫的架構、格式與語言統一型式。

個案公司提供促進員工工作效能的相關工具、設備的具體作法，資料單位的呈現如下：

- (1) 上下游採購方式網路化，以集中處理招標

I1：我們上下游是自動化，過去廠商作調查都是資料搜查，但是透過我們的工程資料庫，所有集團企業集中採購，在組織架構上，我們整個企業各公司所有的採購，都是由他們採購部門利用 ERP 系統上網填部門請購單，在上面自己輸入資料，資料集中處理，讓所有案件上網招標。

(I1-0302)

- (2) 善用網路流程，以提昇效益

I1：Internet 出現，所有流程上網，廠商直接上網記載，將有形的手工表單電腦化，動作快，廠商給貨就會比較快，這部分的成效，你看到了今年（2003），甚至可以看到人力減少一半，可是處理件數卻增加八倍的功效，雖然我們還是一樣採購統一，但是透過機器、網路，幫我們提昇很大的成效，使得我們案件數多，但處理的人員數卻減少，反而造成效益比較高。 (I1-1505)

- (3) 更新部門設備，以提昇員工績效

T1：部門來說，設備要能更新，我們給員工的工具好，員工工作自然順暢，自然績效就不錯，就像我們公司 e 化，在設備未更新前，員工加班可能都還做不完，但是一 e 化後，需要的員工少，但是做的件數更多，這就是設備更新的效果。(T1-0901)

(4) 因應研發技術的提昇，改善工作流程

T1：新的設備、新的研發技術，就會需要新的工作流程，整個流程改造，可能也是需要我們來做的，組織部的經理要求，仍要照辦。(T1-0903)

(5) 提供知識庫，供員工使用

I1：知識庫方面，因為要統一方便大家搜尋，所以都是由我們單位去架構，這樣知識庫就有統一的格式、語言，不管是哪一公司，要用到這個知識庫時，都會很習慣這個介面，不需要再重新適應，而且各個公司、單位要做分享，將相關的資料 key-in 時，也比較習慣這個介面，不需另外抽人力整合，我們後端管理也比較容易。(I1-1003)

7. 提供知識管理工具平台以互通資訊的有無

個案公司提供知識管理工具平台，互通資訊的具體作法，為本研究編碼類別 20。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下四項：

- (1) 提供知識管理平台與學界溝通：此知識管理平台，學界可由其中汲取資訊；
- (2) 提供平台做為公司內部與知識移轉的工具；
- (3) 利用知識管理平台做專案；
- (4) 利用知識平台做為互動工具。

個案公司提供知識管理工具平台以互通資訊的有無的具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 提供知識管理平台與學界溝通

L2：我們有一個平台 Tech.Board，利用 IT 制度去做一個平台，相關的學界他可以上去取得他需要的一些資源、資訊，當然可能會去做一些專案的動作。(L2-0306)

(2) 提供平台做為公司內部與知識移轉的工具

L2：譬如說有在平台上的資訊交換，資訊上的話會有一些管理。那我們的研發團體的話，他們有一些互動，就是彼此互相的。(L2-3802)

L1：這個互動，譬如就是團隊之間的溝通，像你講的可能是 in process。

(L1-1701)

L2：還有一個內部平台，知識管理的平台，這是一個我們重要的知識移轉的手段。(L2-0604)

(3) 利用知識管理平台做專案

L2：我們有一個平台 Tech.Board，利用 IT 制度去做一個平台，相關的學界他可以上去取得他需要的一些資源、資訊，當然可能會去做一些專案的動作。(L2-0307)

(4) 利用知識平台做為互動工具

L2：知識平台，知識平台就會有，譬如說我們在這邊來講，就會有一個讓他們研發方面跟這個去互動，這邊的話，他們會有合作。(L2-3801)

(五) 個人方面的組織學習具體作法

個人方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為 21.22.23.24.25。透過個人學習的不同管道，培養員工組織學習能力，進而達到企業組織學習的目標。研究者整理個案公司在法令與環境方面組織學習的具體作法，分別為：1.允許個人採取不同的進修管道；2.提供員工不同的內部進修管道；3.企業給予的工作上挑戰（進修方式之一）；4.善用集團資源進修，培養個人解決不同領域問題能力；5.鼓勵個人學習進修獎勵措施。

1. 允許個人採取不同的進修管道

個案公司允許個人採取不同的進修管道的具體作法，為本研究編碼類別 21。個人的進修，只要提出申請，組織同意，就可進行。

研究者歸納發現個案公司允許個人採取不同的進修管道，分別為下：

- (1) 讀書會與相關課程；
- (2) 上學分班、專利事務所；
- (3) 課程、研討會；

- (4) 智權基金會；
- (5) 書本心得發表；
- (6) 公司與學校老師提供的研討會資訊；
- (7) 專業電子報；
- (8) 網路；
- (9) 外面上課；
- (10) 政府相關單位、基金會研討會；
- (11) 廠商與管理顧問公司；
- (12) 主管要求去上外面的課，且主管會告知受訓訊息。

個案公司允許個人採取不同的進修管道的具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 讀書會與相關課程

L2：抒發壓力，回饋到工作上以外，其實應該還有另外一個功用就是說增進夥伴關係，就是他在上讀書會或者是相關的課，對於課堂講師有很多本事，譬如剛剛講到的在課堂講的話，可能是為了公司的存在，但是很多是就是可能說橫向夥伴關係的建立。(L2-2401)

H1：還有外面的心得分享讀書會，也是一個很好的進修管道。(H1-2304)

(2) 上學分班、專利事務所

D1：在交大上課，上學分班，就會去學到關於一些智權的新東西，同班的也很多是業界的朋友，大家都會互相分享。(D1-1001)

D2：一般來講，會去智權部門，就是對法律有興趣，至少在不排斥的情況之下，才能去做智權。之前台灣常被國外廠商告侵權，這使得業界對智慧財產權愈來愈重視，但一般的律師，因為並非工科的背景，所以碰到專利權的問題，往往不能夠完全掌握公司的需要，所以公司希望由公司內部工程背景的員工，取得相關的法律知識，幫助公司處理智權的問題所以我因為有符合這個條件，本身又有興趣，所以我就有去上交大科法所專利工程師學分班的課程。(D2-3001)

(3) 課程、研討會

T1：發表會、研討會等等，都是進修的管道，你想去上課都可以，這些管道其實很好得到，(T1-1503)

(4) 智權基金會

D1：亞太智慧財產權基金會，也會有一些相關的作法、國內法令、國外法令、研討會阿、相關課程。(D1-1004)

(5) 書本心得發表

T1：去外面上課，這個我最喜歡了，去上課，可能一些書我們沒空看，像第五項修練，這跟你的論文題目比較相關吧！這本書那時候出來，大概是 1990 年左右吧，我也想要看，但是沒有時間，我就會去聽一些研討會，一些學者專家將自己的心得分享，可能一兩個鐘頭，我就瞭解一本書的內容，這樣我的時間節省很多。(T1-1601)

(6) 公司與學校老師提供的研討會資訊

D2：除了公司派我們去參加的研討會之外，我也會透過以前在學校認識的老師幫忙，去參加學校的研討會。(D2-2902)

(7) 專業電子報

D2：訂一些專業的電子報來看，除了可以得到業界最新的專利、技術資訊之外，若有一些學術的研討會，或者業界舉辦的活動，政府相關的會議，都會事先報導。(D2-2903)

(8) 網路

H1：內部也有網站，有網路知識庫，隨時連上去，也可以學很多，像一些相關作法，我們也會留資料，需要的人，去找來學一下就會。(H1-1902)

(9) 外面上課

D1：提出要去受訓的單子，呈上去，上面批過了，我們就可以去外面上課。(D1-0401)

(10) 政府相關單位、基金會研討會

D1：政府相關單位、基金會也會開一些研討會，知道人家有哪些專利，專利的界定為何，我們也會去聽聽看，知道人家怎麼去做，去申請。(D1-0403)

(11) 廠商與管理顧問公司

T1：有時候可能相關軟體廠商或者一些基金會、管理顧問公司。(T1-1504)

(12) 主管要求去上外面的課，且主管會告知受訓訊息

T1：不只侷限在拿學分吧！像外面還有一些課程，員工想要去上課，提出來，只要主管認為 OK，就可以派員工出來受訓，有時候可能是主管看到某個課程適合員工去上課，也會告訴員工，看員工有沒有意願，有就可以去上課。(T1-1502)

2. 提供員工不同的內部進修管道

個案公司提供員工不同的內部進修管道的具體作法，為本研究編碼類別 22。公司內部規劃不同的進修管道給員工學習，但相對地，也會透過不同的評鑑管道，評量員工的受訓表現。

研究者歸納發現個案提供員工不同的內部進修管道的具體作法，分別為下：

- (1) 主動送書給員工，但要求交讀書報告；
- (2) 提供員工外借錄影帶、CD；
- (3) 公司提供教育訓練；
- (4) 透過內部網路提供相關受訓資訊；
- (5) 提供員工內部受訓或者去外面產業學習最新技術課程；
- (6) 舉辦公司內部講習會；
- (7) 提供低階層進修管道-在職專班；
- (8) 鼓勵非基層進修-報考國內、外合格研究所、博士班；
- (9) 各單位個別辦的在職訓練。

而將個案公司採取組織學習策略的具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 主動送書給員工，但要求交讀書報告

T1：送書給員工，之前我們就有送書給各公司的主管階級，送書給他們看，當然不只是看書而已，我們還讓這些員工交讀書報告，不然送書可能拿來墊便當、墊東西，完全失去我們送書的意義。(T1-1507)

(2) 提供員工外借錄影帶、CD

T1：有一些錄影帶還有 CD 都可以外借，想要的員工都可以來借回去，這種也是一個讓員工個人本身 SD 提昇的管道。(T1-1508)

(3) 公司提供教育訓練

D1：我們公司是有定期的教育訓練，透過教育訓練，學習新的東西，部門內部訓練，公司外部的相關教育訓練。(D1-0301)

(4) 透過內部網路提供相關受訓資訊

I1：有相關的教育訓練課程，都會公布在內部網路上，除了必須要去受訓的人，其他的員工提出申請，只要員工的主管同意，就可以去上課，我們也可以去相關企業的學校進修，這些都是很容易的，員工只要提出申請，就可以去上課。(I1-2501)

(5) 提供員工內部受訓或者去外面產業學習最新技術課程

D1：像這個產業最新技術，通常是我們公司內部教育訓練提供的，當然有時候我們可以跟研發單位一起去外面上有關產業最新技術的。

(D1-3107)

(6) 舉辦公司內部講習會

D1：公司內部也有舉辦一些講習會與教育訓練課程。(D1-1005)

(7) 提供低階層進修管道-在職專班

L2：對於比較基層的同仁的話，我們會直接提供他們一些在職專班的課。(L2-1502)

(8) 鼓勵非基層進修-報考國內、外合格研究所、博士班

L2：課長、或研發同仁以上，我們就看情況，讓他們去報考一些國內、國外合格的研究所、博士班的這個方式，那我們目前大概就是會有工商管理系、管理系、半導體所、電子所、電機所等這些，現在有的這些缺，學校院所開的進修課程。(L2-1503)

(9) 各單位個別辦的在職訓練

T1：課也有課的訓練，像是課的在職訓練，這個在職訓練通常會選在上班前或者是下班後，給補貼，另外還有淡季時，也常在做在職訓練。

(T1-0303)

3. 企業給予的工作上挑戰（進修方式之一）

個案公司給予的工作上挑戰的具體作法，為本研究編碼類別 23。企業給予員工工作上的挑戰，這也是一種進修。

研究者在訪談中，發現有員工提到關於企業給予工作上的挑戰，也是進修方式之一，資料單位呈現如下：

H1：工作上的挑戰，也是一種進修，我們今天可能需要去跟上下游談，這些也是一種進修。(H1-2305)

4. 讓員工善用集團資源進修以培養個人解決不同領域問題能力

個案公司讓員工善用集團資源進修以培養個人解決不同

領域問題能力的具體作法，為本研究編碼類別 24。員工利用集團的相關企業進修，並且吸收不同領域知識，以不同角度處理問題。

研究者歸納發現個案公司讓員工善用集團資源進修以培養個人解決不同領域問題能力的具體作法，分別為下：

- (1) 讓員工善用集團資源充實自我：利用集團的相關企業進修，或者透過集團教育體系，認識相關領域專家，做員工個人自我充實；
- (2) 透過集團內部其他管道吸收不同領域的知識，以培養問題解決的能力。

而個案公司採取此項具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 讓員工善用集團資源充實自我

T1：這個所謂的進修管道，當然拿學分的話，就是我們最明顯的進修，這個拿學分，我們對於員工不受現在哪裡拿，不管他是要申請國內、外大學、研究所，都是可以，當然像我們集團內部也有相關的長庚大學、明志技術學院，這些都是，員工要進修都很方便。不過這些進修管道都要特別提出來申請。(T1-1501)

D2：學校的老師，在學界也有認識不少的教授，我們可以透過他們的引薦，認識我們領域有關的專家。(D2-2803)

(2) 透過集團內部其他管道吸收不同領域的知識，以培養問題解決的能力

D2：兩所學校的課程跟我們從事的領域沒有太大的關連性，但是我認為我們也可以吸收其他領域的東西，進而幫助我們處理問題時，能夠從不同的角度來切入。(D2-2802)

5. 鼓勵個人學習進修的獎勵措施

個案公司鼓勵個人學習進修的獎勵措施的具體作法，為本研究編碼類別 25。企業藉由鼓勵個人學習進修獎勵措施，激勵個人進行學習。

研究者歸納發現個案公司鼓勵個人學習進修的獎勵措施

的具體作法，分別為下：

- (1) 依所取得的學位調整薪資與職等：取得學位，更新基本年資，獎勵、升遷、薪資調整，直接提報資格；
- (2) 員工的工作績效提昇則給予獎勵：進修回來，需與表現做連結，讓部門效率提昇，則給予升遷機會、獎勵、分紅；
- (3) 加計職等，增加能見度，讓主管看得到。

而個案公司採取此項具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 依所取得的學位調整薪資與職等

L2：有進修的獎勵措施，我們是有的，我們基本上取得學位，我們會幫他 update 他在公司的基本年資，取得學位的人，我們會加給他職等與年資。(L2-1501)

(2) 員工的工作績效提昇則給予獎勵

H1：從工作績效改善，其實帶給公司都會有利益，有的可能短期看不出來，但是長期就可以知道，員工工作改善，整個部門效率就會提昇，當然員工工作改善，最先看到的一定是他的主管，最直接的就是有升遷機會，主管就會提拔，進一步來講，整個部門效率提昇，我們自然會看到，公司就會給獎勵，甚至分紅。(H1-2001)

(3) 加計職等，增加能見度，讓主管看得到

L2：取得學位，他的工作表現會有正常的表現，讓主管看到他，所以我們加計職等也就是說增加他的能見度，讓他主管可以看到。(L2-1802)

L2：有進修的獎勵措施，我們是有的，我們基本上取得學位，我們會幫他 update 他在公司的基本年資，取得學位的人，我們會加給他職等與年資。(L2-1501)

L2：這個資格，是增加他提報的機會。其實最主要這樣講就是說，我們在這個地方喔！我們不直接就是說他取得學位我就直接把他晉升，那以前的那些公司可能都這麼做，但是我們目前並不這麼做，我們希望員工還是專注在他的工作績效。(L2-1801)

(六) 跨部門方面組織學習的具體作法

跨部門方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為26.27.28.29.30.31。研究者整理個案公司在法令與環境方面組織

學習的具體作法，分別為：1.訂立關於部門之間知識、專案、資訊的移轉制度；2.利用不同方式進行跨部門間的移轉，如會議、平台、教育訓練與工作輪調；3.利用某個部門做為其他兩部門移轉的溝通橋樑；4.利用跨部門互動來解決問題；5.利用跨部門合作共同來對外談判；6.利用專案知識、經驗、技能分享移轉。

1. 訂立關於部門之間知識、專案、資訊的移轉制度

個案公司訂立關於部門之間知識、專案、資訊的移轉制度的具體作法，為本研究編碼類別 26。透過跨部門之間，將知識、專業及資訊移轉、分享。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下兩項：

- (1) 建立部門間專業知識的移轉制度；
- (2) 其他部門共同研究並移轉知識。

訂立關於部門之間知識、專案、資訊的移轉制度的具體作法，資料單位的呈現如下：

(1) 建立部門間專業知識的移轉制度

L2：組織的移轉部分，就是知識要從這個部門擴散到另一個部門，比較就是在強調跨部門之間的。(L2-0602)

L2：專的知識與專業的資訊，也是同步再移轉。(L2-1303)

D1：我們有一個提案制度的表格，他們要填說他們有哪些想法、發明，可以提出怎樣的專利，我們就審核，審核中有疑問，就由專人負責去聯絡他們。(D1-2301)

(2) 其他部門共同研究並移轉知識

D1：有人告我們侵權，我們會和法務部門共同合作，法務部門是負責管轄法律訴訟等的事情，而我們主要就是協助法務部瞭解關於我們有申請的專利、商標或者我們公司本身的智慧財產，大概有哪些。(D1-0203)

I1：建置完成，也需要告訴他們的資訊部門相關的資料，知識庫的使用有使用說明書，他們資訊部門的人也需要上一些教育訓練的課程，這由我們總管理處的人統一來上。(I1-1201)

2. 利用不同方式進行跨部門間的移轉，如會議、平台、教育

訓練與工作輪調

個案公司利用不同方式進行跨部門間的移轉，如會議、平台、教育訓練與工作輪調的組織學習具體作法，為本研究編碼類別 27。在跨部門之間，利用不同方式，將知識、專業及資訊移轉、分享。

研究者歸納個案公司此項具體作法為以下六項：

- (1) 透過會議處理且協調跨部門之間的問題；
- (2) 建立知識管理平台，做為知識移轉手段之一；
- (3) 利用教育訓練幫助跨部門溝通；
- (4) 透過公文、E-mail 等管道做部門間的溝通；
- (5) 藉由工作調動，讓員工能以不同立場看待問題，在部門溝通之間較容易取得平衡；
- (6) 跨部門一起分工合作，有事電話做溝通。

個案公司利用不同方式進行跨部門間的移轉，與 Brown and Duguid (1991) 提到「頻繁溝通與傳遞資訊」相類似。

個案公司此項具體作法為以下六項：

- (1) 透過會議處理且協調跨部門之間的問題

L2：用會議的方式，還是說用會議的方式，當然這個地方，特別譬如說有些會議是去處理一些跨部門不能解決的問題。(L2-1001)

- (2) 建立知識管理平台，做為知識移轉手段之一

L2：還有一個內部平台，知識管理的平台，這是一個我們重要的知識移轉的手段。(L2-0605)

- (3) 利用教育訓練幫助跨部門溝通

D1：研發部門他們不瞭解哪些可以保障，可能他們有一些新的想法、新的作法，甚至他們可以產出一些專利，但是他們可能會不瞭解，那我們就有協助提供一些教育訓練，幫助我們去和他們溝通。(D1-0306)

- (4) 透過公文、E-mail 等管道做部門間的溝通

D1：通常是我們有什麼作法、有什麼專利申請方法、或者有什麼專利通

過申請，我們要傳達給他們知道，利用電話、公文、會議、E-mail。
(D1-2602)

(5) 藉由工作調動，讓員工能以不同立場看待問題，在部門
溝通之間較容易取得平衡

D2：在工作中，做一個職位一段時間，很容易就產生慣性思考，當問題發生時，就會本能依自己職位去切入問題，嚴格來說，這樣做並沒有太大的問題，然而，若有別的部門來看相同的問題時，往往他們看的角度跟我們不一樣，我們解決的方式也不能符合他們的需要，所以，在職位調動之後，我也學會了從不同的立場來看待問題，自然而然所做出的決策，就能在部門與部門間取得平衡。(D2-3301)

(6) 跨部門一起分工合作，有事電話做溝通

I1：簽約通常是由法務部門和我們資訊部門一起去做，那資訊專業由我們負責，法律部分就由他們負責，大家分工合作，有事打個電話，再不行開個會，很好溝通的。(I1-2401)

3. 利用某個部門做為其他兩部門移轉的溝通橋樑

個案公司利用某個部門做為其他兩部門移轉的溝通橋樑的具體作法，為本研究編碼類別 28。透過某個部門做溝通，有助於另外兩個部門的知識移轉。

個案公司利用某個部門做為其他兩部門移轉的溝通橋樑的具體作法的資料單位如下：

D1：我們可以說是法務與研發之間的一個溝通橋樑。(D1-1603)

D1：我們的角色，有時就會去做一個潤滑，可能研發想的與法務想的不一樣，我們用他們的話來講，瞭解後再傳達，這樣比較能夠有交集。
(D1-2702)

4. 利用跨部門互動來解決問題

個案公司利用跨部門互動來解決問題的具體作法，為本研究編碼類別 29。透過部門間彼此互動，共同解決問題，而這種互動，通常是基於公司規定，由專人負責。

個案公司利用跨部門互動來解決問題的具體作法的資料單位如下：

I1：有意見，可能上課就直接提出，或者課程完成我們給他們填意見表

時，他們也會提出來，另外，可能使用上有問題，就直接打電話過來，問題不大，電話解決，大一點，我們會派人過去，如果是建置作業的問題，我們也會立即做修正。(I1-1202)

D1：這些部門互動，都是本部門規劃的相關事宜，要他們配合而已。(D1-2601)

D1：規劃時，都會派專人負責，這樣彼此的語言較一致，會比較好講話，也比較不會誤會大家的意思。(D1-2603)

5. 利用跨部門合作共同來對外談判

個案公司利用跨部門合作共同來對外談判的具體作法，為本研究編碼類別 30。透過部門間合作，有助於對外談判。

個案公司此項具體作法的資料單位如下：

H1：我們要做策略聯盟，就必須要知道我們有哪些籌碼，需要哪些協助，當然如果要談合作時，就要去簽約，這部分就需要法務部門的幫忙，他們要幫我們一起去談，我們提出我們的需求，我們需要哪些技術上的支援與授權，法務部門幫我們議訂合約內容，這些在出發之前，我們都會開會來談，大家互相談好了，出去跟外面的人談技術合作，我們公司的立場才會一致，所以這部分的互動很重要，我們通常小事就打電話，當然真正要去外面談的時候，就需要事先先開會，大家將立場談到一致，這樣出去才不會亂了我們的陣腳。當然開會是最快的解決方法，但是耗費的時間也不少。(H1-2101)

6. 利用專案知識、經驗、技能分享移轉

個案公司利用專案知識、經驗、技能分享移轉的具體作法，為本研究編碼類別 31。各部門分別派人參加專案，而參加專案的人，進行經驗、問題分享交流，進行跨部門知識經驗技術的分享移轉。

個案公司利用專案知識、經驗、技能分享移轉的具體作法，資料單位的呈現如下：

L1：這個 project 裡面，各方面相關的人員都在一起，在一起，可能各方面的經驗交流，或者是有些問題他們做探討，可能有些結論等等。(L1-0501)

(七) 部門內方面的組織學習具體作法

部門內方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為

32.33.34.35.36。即企業各部門內，進行平行之間組織學習的相關作法。研究者整理個案公司在部門內方面的組織學習具體作法，分別為：1.利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承；2.利用一人受訓，同步教與部門其他人的方式做擴散傳承；3.透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗；4.透過工作輪調，培育具有多項能力的人才；5.培養團隊工作默契以增加工作上的溝通，以下分別敘述個別資料分析。

1. 利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承

個案公司利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承的具體作法，在編碼類別中為 32。而這個內部訓練講師，依照部門需求，可由內尋或者外尋。

這個具體作法的資料單位如下：

L2：要求部門內部去做 training，就是部門內的自己做一個知識擴散的動作。（L2-0305）

L2：由制度面來做，就是內訓，利用制度來讓他們橫向傳承。（L2-0304）

L2：人資處在制度面也會去要求給他們協助，若他們覺得他們內部講員不恰當，我們會依他需求從其他的部門去找，或者由外部去找。（L2-1402）

2. 利用一人受訓，同步教與部門其他人的方式做擴散傳承

個案公司利用一人受訓，同步教與部門其他人的方式做擴散傳承的具體作法，在編碼類別中為 33。即派去受訓的人，在學習時，同步教與部門內其他人，即用師徒制的精神，但用一對多的作法。

這個具體作法的資料單位如下：

L2：基本上譬如說他是一直回去工作上，而非是整套學完才回去，基本上是有點說同步的，同步在移轉，譬如說他這一項做完了，就回去教他部門其他的人，他人其實繼續做，他可能教完又回去學，就這樣一直持續下去。（L2-1302：）

L2：不是用師徒制，但是事實上我們是用師徒制的精神，也就是我們不

用一對一，但基本上我們是用一對多，同時教導部門內的人員，就是他一個人對上一整個部門的人。(L2-1304)

3. 透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗

個案公司透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗的具體作法，在編碼類別中為 34。即整個部門利用不同方式，共同討論分享知識、經驗，有時甚至會紀錄成檔案，提供日後解決問題之用。

個案公司透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗的具體作法，與 Minzberg (1991) 的「一個組織鼓勵溝通與知識分享同時也增加了部門內的學習」相類似。

這個具體作法的資料單位如下：

T1：用專案方式，專案也會學到很多東西，而且專案常會需要不同部門來參與，不同部門透過開會，做專案，彼此溝通，互相知識傳遞，來開會的人學回去，也會透過不同部門他們部門內部各自做一些案子，或者部門內開會，也會互相都學到如何做。(T1-2302)

D1：朝會，我們同事之間會互相討論，上課案例的討論，這會讓我們不斷改善我們的處理態度，就像之前同業遇到一些大廠控告的案例，這部分就可以讓你先去想可能你做什麼時，會遇到大廠為難你阿，那你可能在提出新產品時，就需要先去想到，在討論中，先假設自己可能會遇到，那要怎麼去因應，我之前在工作上遇到的一些經驗，也可以一起討論，這樣的工作經驗就有改善。(D1-1007)

D1：這些外部受訓的心得，我們都要回來寫報告的，你主管就知道你有沒有去受訓，受訓有沒有收穫阿，這個心得可能就在我們部門的朝會，大家都會提出來，一起討論說如果我們遇到，我們要怎麼辦，一起想，有時就會有很好的想法出來。(D1-0406)

D2：公司會提供一些業界關於專利權的案例，我們就會去讀，我們讀完後，會去針對個案處理的優缺點，同事大家一起討論、分析，全部就整理成我們的一個資料檔案，以後遇到類似問題，馬上就可以應用，問題解決有方向，反應才會快。(D2-1504)

4. 透過工作輪調，培育具有多項能力的人才

個案公司透過工作輪調，培育具有多項能力的人才的具體作法，為編碼類別的 35。個案公司採不拘一定形式的工作輪調，作人才培育，讓員工看的層面與思考都不一樣，而這個工作調動是個人興趣或者主管推薦。

個案公司透過工作輪調，培育具有多項能力的人才的具體作法，與 Aoki (1990) 提到「以工作輪調增進部門內的學習」相類似。

這個具體作法的資料單位如下：

T1：就我們單位來說，我們部門有多功能訓練，透過公司宣導，進行職務輪調，也就是我們訂立了大原則，職務輪調，當然我們不會跟員工宣導這是職務輪調，我們透過職務輪調，讓員工學會不同的專長或者技能。 (T1-2601)

5. 培養團隊工作默契以增加工作上的溝通

個案公司培養團隊工作默契以增加工作上的溝通的具體作法，為本研究編碼類別 36。透過團隊之間彼此互動，培養默契，增加工作的溝通與效率。

個案公司此項組織學習具體作法，資料單位的呈現如下：

D1：自主研發團隊，就有國內與國外人才，透過我們知識管理平台，共同研發，他們本身可能擁有一些權限，可以自己上站去討論，去學習彼此的技術。 (D1-1501)

I1：其實到不同單位，參加社團，你一直都在認識公司的人，對於工作溝通上很快，我們建置都是採取團隊合作去建置，這樣可以培養團隊合作的默契。 (I1-3101)

(八) 層級方面的組織學習具體作法

層級方面的組織學習具體作法，在本研究的編碼類別為 37 與 38。即企業透過派高階層的人員去受訓，得到知識回來轉述給員工。研究者整理個案公司在層級方面組織學習的具體作法，分別為：1.藉由一些高層級的人學習之後，轉述給其他人；2.種子教師傳達相關訓練給員工。

此方面的組織學習具體作法，與文獻探討做的相比較，與文獻探討由下而上的層級，個案公司採取的是由上而下的層級來做組織學習。但與個案公司關鍵資料提供者做確認，發現這是個案公司目前採行的作法。而文獻提到的作法，個案公司目前仍未有相關作法。

個案公司此項組織學習具體作法，資料單位的呈現如下：

1. 藉由一些高層級的人學習之後，轉述給其他人

L1：是一般公司的，或者他可能開一些課程，請各公司派一些副總級的來學習，再回去轉述給其他部門的人，就這樣一直下去的配套措施。

(L1-0301)

2. 種子教師傳達相關訓練給員工

T1：剛剛提到的內部講師，可能是訓練班發現這個東西不錯，有員工去學回來更好，所以就派某個部門的人去，由訓練班自動為其申請，讓他可以去上課，回來可能變成種子教師，提供相關同仁訓練，傳授給其他員工。

(T1-1902)

二、歸納出個案公司目前採行的組織學習策略

研究者蒐集有關於個案公司採行組織學習的具體作法，整理具體作法等相關資料，進而歸納出個案公司在進行組織學習時，可能採取的組織學習相關策略。

研究者進行個案訪談，並做資料分析與解釋，統整個案公司組織學習具體作法，歸納出個案公司的八個組織學習策略層面，見表 4-2：

表 4-2 組織學習策略與組織學習具體作法表

	組織學習策略	組織學習具體作法
外部	同業方面	(一) 透過公司內部管道來瞭解同業作法 (二) 透過外面管道以瞭解同業作法 (三) 調整並學習同業作法 (四) 與同業分享經驗並互相協助以解決問題

表 4-2 組織學習策略與組織學習具體作法表 (續)

	組織學習策略	組織學習具體作法
外部	上下游方面	(一) 與上下游整合共同開發 (二) 上下游共同 E 化 (三) 進行以技術相關授權為主的策略聯盟 (四) 進行集團上、下游垂直的策略聯盟 (五) 以推廣市場為主的策略聯盟
	顧客方面	(一) 瞭解並滿足顧客需求 (二) 在經營心態上的調整 (三) 因應客戶需求，不斷調整製程與服務 (四) 藉由幫顧客解決問題，進行學習
	法令與環境方面	(一) 因應不同的法令要求 (二) 配合組織特性以因應產業相關法令 (三) 長期進行法令的規劃 (四) 提供員工創新環境與風氣 (五) 提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作 (六) 提供促進員工工作效能的相關工具、設備 (七) 提供知識管理工具平台以互通資訊的有無
內部	個人方面	(一) 允許個人採取不同的進修管道 (二) 提供員工不同的內部進修管道 (三) 企業給予的工作上挑戰 (進修方式之一) (四) 善用集團資源進修，培養個人解決不同領域問題能力 (五) 鼓勵個人學習進修獎勵措施
	跨部門方面	(一) 訂定關於知識、專業、資訊的移轉的制度 (二) 利用不同方式進行跨部門間的移轉，如會議、平台、教育訓練、工作輪調 (三) 利用某個部門，做為其他兩部門移轉的溝通橋樑 (四) 利用跨部門互動來解決問題 (五) 利用跨部門合作，共同對外談判 (六) 利用專案知識、經驗、技能分享移轉
	部門內方面	(一) 利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承 (二) 利用一人受訓，同步教與部門其他人的方式做擴散傳承 (三) 透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗 (四) 透過工作輪調，培育具有多項能力的人才 (五) 培養團隊互動默契，增進工作上的溝通
	上下層級方面	(一) 藉由一些高層級的人學習之後，轉述給其他人 (二) 種子教師傳達相關訓練給員工

上表 4-2 中的組織學習策略不同層面，依據文獻探討，與 Bierly

and Hamalainen 認為組織學習的策略模式，以外部組織學習策略與內部組織學習策略，共可分為下列八種組織學習策略：1.競爭者學習、2.網狀組織學習、3.顧客學習、4.制度上的學習、5.個人學習、6.跨部門學習、7.部門內學習、8.多層次學習；前四項為外部組織學習策略，後四項為內部組織學習策略。本研究個案公司的組織學習策略與這八種組織學習策略概念相類似。

三、影響個案公司組織學習的因素

個案公司採行上述組織學習策略的影響因素，整理個案逐字稿，得到相關的影響因素，以下將分別說明資料分析與整理的結果：

(一) 市場價值

市場價值是影響個案公司從事組織學習的因素之一，在本研究的編碼類別為 39。而研究者歸納相關逐字稿的內容，發現影響因素如下：

- 1.融入顧客靈感，改良公司產品：在滿足顧客的過程中，顧客反而提供個案公司一些靈感，個案公司利用這些靈感，改進公司產品；
- 2.不斷迎向挑戰，可提昇公司競爭力：依照顧客需求描繪做出來的產品時，由於顧客在使用上出現問題，在解決時，反而具有挑戰性；藉由滿足顧客需求，讓個案公司不斷迎向挑戰；
- 3.可創造品牌效果：為了滿足顧客需求，個案公司做品牌服務，結果創造出品牌效果，提昇個案公司獲利；
- 4.跨部門合作顧客服務，可留住顧客：專利部門需要告知營業部門擁有的產品專利，讓顧客放心，留住顧客。

市場價值是影響個案公司從事組織學習的因素之一，資料單位呈現如下：

1.融入顧客靈感，改良公司產品

I1：我們幫廠商經營管理，廠商的人員與我們公司的文化不同，想的也不一樣，反而給我們許多靈感，改進我們的系統。（I1-1803）

2.不斷迎向挑戰，可提昇公司競爭力

I1：解決問題的部分也比較不一樣，很多依照廠商需求做出來的網站架構，出現的問題，反而具有挑戰性。（I1-2903）

3.可創造品牌效果

H1：品牌給人家的感覺就是不一樣。我們曾經創下出片量僅是國內廠商的三分之一，但是營業額卻比他們多一倍的紀錄，這個就是我們的品牌效果。（H1-1702）

4. 跨部門合作顧客服務，可留住顧客

D1：顧客可能憂心我們可能侵害到其他公司的權利，可能會被告，若我們有專利他們就會跟我們買，或者我們東西有授權，他們買的也比較安心，所以我們有哪些專利，我們就需要給營業部門知道。（D1-2502）

（二）企業資源

企業資源是影響個案公司從事組織學習的因素之一，在本研究的編碼類別為 40。研究者歸納個案公司作法，發現影響因素如下：

1.可使資源配置更有效率：由於服務顧客，達到顧客滿意，使得個案公司可以獲得 OEM 訂單，與 OEM 顧客訂立長久關係；而這個訂單也等於是未來出貨穩定的保證，讓個案公司資源配置能更有效率；

2.可降低產品不良率：透過學習，讓採購公開透明，確保原物料品質，自然減少製成產品不良的比率；

3.部門內學習瞭解，避免重複工作，造成資源浪費：使得研發成果得以具體展現，其他研發單位不會重複做。

企業資源是影響個案公司從事組織學習的因素之一，資料單

位呈現如下：

1.可使資源配置更有效率

H1：OEM 訂單，拿到這個訂單就是等於對未來出貨量穩定的一個保證。而且我們在製程技術不斷突破，我們量產的時間，已經從原來兩週，縮短到兩、三天，未來我們能夠隨時針對實際市場需求，調整出貨比率。(H1-1601)

2.可降低產品不良率

I1：ERP 系統的物料編號有共同的原則，有共同的語言、品名，這樣溝通方便，而且你統一採購，價格當然比較好談，成本可以減少，上網招標，公開透明，也不需擔心有人從中拿回扣，也不用擔心收到的原物料不好，你原料不好，做出來失敗的機率就高。(I1-0303)

3.部門內學習瞭解，避免重複工作，造成資源浪費

D1：內部還有自主的研發團隊，不論是製程、邏輯製程技術，都有一些研發。其實對於研發團隊而言，他們對自身研發創新的技術很清楚，但是他們這些辛苦得來的研發成果，如何成為專利標的，很困難。他們空有研發成果卻不知道申請成為專利標的，我們任務就是發掘專利，讓研發團隊能夠具體展現他們的研發能量，且其他人做研發，又不至於重複做。(D1-1405)

(三) 同業作法

同業作法影響個案公司從事組織學習，在本研究的編碼類別為 41。而研究者歸納相關逐字稿的內容，發現影響因素如下：

1.瞭解競爭者的作法，可學習很多作法；

2.瞭解競爭者的作法，可避免侵犯同業智財權。

同業作法是影響個案公司從事組織學習的因素之一，資料單位呈現如下：

1.瞭解競爭者的作法，可學習很多作法

I1：在對外的地方，會學到很多，今天幫廠商建置，可能問題也不一樣，而且有時需要招標做，去競標時，也會看到其他競爭廠商的作法，也會去想我們可以怎麼做，這部分其實學到很多。(I1-2902)

2.瞭解競爭者的作法，可避免侵犯同業智財權

D2：做專利檢索，主要目的是為了當你要與競爭激烈的競爭對手競爭，面對未來可能會跟你追索權利金的廠商，要做相關專利的檢索，才能

摸清對方之底細，擬定適當的專利策略，畢竟這環境太競爭了，你不告人家，人家也會告你。(D2-0901)

D1：雖然我們採購有 e 化，整個下單由總管理處負責，但是採購部門要先決定什麼要下單多少，要向誰買阿，在 key 到電腦中，阿他們決定買時，我們要提供可能我們買哪些東西，可能會侵犯其他人的智權，就是買的對象，可能他們大廠在告來告去，那我們買了，可能就會牽連，所以他們也需要我們去協助。(D1-2202)

D1：他們在使用中，可能會侵害到我們的權利，這部分就會有一些智權的牽涉，雖然我們可以去告他們，但是大家合作就是求和氣生財嘛，我們當然希望與上、下游能夠相互合作，我們就要注意他們可能不小心觸犯了我們的智權。(D1-2402)

(四) 技術發展

技術發展是影響個案公司從事組織學習的因素之一，在本研究的編碼類別為 42。而研究者歸納相關逐字稿的內容，發現影響因素如下：

- 1.透過設備、工具及環境的改善，可減少成本與利息的支出；
- 2.可提昇效率、防止舞弊：透過設備工具，可以提昇效率、防止勾稽、方便彼此溝通；
- 3.藉由跨部門的學習分享，可瞭解彼此工作技術；
- 4.藉由跨部門合作可聯合抗外：藉由跨部門聯合一起與外面溝通，不論是與大廠談判，或者是與顧客簽約，皆需要不同部門一起合作；

技術發展是影響個案公司從事組織學習的因素之一，資料單位呈現如下：

- 1.透過設備、工具及環境的改善，減少成本與利息的支出

L1：或是說像你剛剛談到工作時間的調整，會造成公司營運成本的增加，那這些我們都會實際去考量，如何做一個因應的模式。(L1-1306)

I1：採購、系統都是統一電子化執行，如果 MIS 的人要受教育訓練，由各機能自行去辦，這樣比較符合需求，e 化，其實節省我們很多的成本。(I1-0701)

- 2.可提昇效率、防止舞弊

I1：效益方面，你看交貨天數在 3 天內可以交貨的廠商由 10%增加到 31%，庫存周轉天數平均降低 10-80 天，採購詢價天數平均降低 2-5 天，另外我們經常性採購的材料全部納入合約，共有 16 多萬項，這邊也可免除逐案議價的天數。（I1-1402）

I1：防止舞弊，採購 e 化下，資料不能造假，沒辦法作弊，整個 e 化可以做到勾稽，所謂勾稽，就是要透過單位彼此互相稽核，防止舞弊發生。（I1-1601）

I1：東西透過 e 化，我們各公司有很多家，這樣大家有一樣的語言，也比較好溝通，這是管理上的好處。（I1-0702）

3.藉由跨部門的學習分享，可瞭解彼此工作技術

D1：與不同的發明人或者提案人連絡與討論，完全瞭解提案的技術內容。（D1-0202）

4.藉由跨部門合作可聯合抗外

D1：希望我們能夠哪一天發明出的專利，與法務部門聯合一起反告那些大廠。（D1-0902）

（五）員工能力

員工能力是影響個案公司從事組織學習的因素之一，在本研究的編碼類別為 43。而研究者歸納相關逐字稿的內容，發現影響因素如下：

1.外顯員工個人內隱知識：個案公司希望拉抬員工學習，能讓員工個人內隱知識外顯；

2.培養員工能力可讓學習效果回饋到工作上：由於周遭同事影響，員工想要學習，而且會想要接觸產業最新技術，避免被產業淘汰；而藉由讓員工學習，培養員工，並且能夠讓學習的效果直接回饋到工作上；

3.引發員工進修需求，可達到最大學習成效：教育訓練若員工有需求，成效最大；

4.培養員工多項技能，可避免職務中斷：為了避免因為特殊或者意外事件，影響職務中斷，故培養員工具備多項技能，隨時可以支援。

員工能力是影響個案公司從事組織學習之因素之一，資料單位呈現如下：

1.外顯員工個人內隱知識

L2：我們碰到的一些大概，就是他們在學習時的一些拉抬，就是分成兩方面，一方面，就是他內隱的知識如何讓他能夠外顯。（L2-0601）

2.培養員工能力可讓學習效果回饋到工作上

L2：低 base 這樣處理，那專業的會累積上去。畢竟是，我們還是希望他在課程的規劃上能夠培養對他工作有幫助的。（L2-1701）

D1：這個工作有個人挑戰性，你往往不知道你接下來會遇到什麼事情。（D1-0901）

D1：問題能夠解決，那一種成就感，是很吸引人的。（D1-0904）

D2：或者你也可以說是我們同事大家自我要求高，所以我們平常都會透過很多管道提昇自己的工作能力，你也會去想怎樣把工作做得又快又好。（D2-1602）

H1：當然這是工作上的需求，逼得員工一定要去學，那像我們這個產業特性也是這樣，員工不去學，留在原地，久了就只好淘汰。（H1-1903）

D1：接觸到產業最新的技術，我們必須能夠持續接收新的技術與知識。（D1-0201）

3.引發員工進修需求，可達到最大學習成效

T1：就是員工本身有訓練需求，這樣的學習效果較好，員工能夠認為是自我成長，不能單單只是主管派員工來受訓，員工本身還要有意願，這樣他來才學得到東西，這樣派他來才有意義。（T1-0203）

T1：像我現在面試，最喜歡聽到來面試的人問說有沒有完善的培訓制度，這種人我最喜歡，我都會優先錄用，員工先有了學習的心態，我們做訓練，只要給培訓，員工就會來報名受訓，在員工有意願的情況下，訓練出來的成效也比較大。（T1-1401）

4.培養員工多項技能，可避免職務中斷

T1：員工個人來說，我們希望能夠培養員工具有多項技能，培養每個員工都有職務代理人，所以需要多功能的訓練，這樣才不會員工休假或者沒來上班時，這個員工的業務就停擺，這種停擺可大可小，但我們怎麼知道這件事影響是大或者是小，我們沒辦法在事先做預測，所以我們就先做防範，先去培養員工具有多項技能，每個人都有職務代理人，這樣工作事務就不會中斷，所以我們在部門的訓練方面，強調員工能夠具有多項技能。（T1-1001）

（六）同仁交流

同仁交流是影響個案公司從事組織學習的因素之一，在本研究的編碼類別為 44。研究者歸納相關的逐字稿內容，發現影響因素如下：

- 1.部門互動，可解決問題：透過部門彼此互動，才能一起解決共同的問題；
- 2.層級之間轉述學習，可節省訓練成本與薪資：利用層級由上而下轉述學習，避免工作沒人做，並且節省訓練成本與薪資，同時也避免牽連太多人。

同仁交流是影響個案公司從事組織學習的因素之一，資料單位呈現如下：

1.部門互動，可解決問題

D1：大家互動，還不是為了解決問題，我們讓他們這樣互動，問題才能解決。（D1-2703）

2.層級之間轉述學習，可節省訓練成本與薪資

T1：教育訓練，我們有一些共通的教育訓練，由總管理處統籌，但是像一些較多人的教育訓練，牽連到的人較多，我們還要考量這些人如果都來受訓，原本的工作怎麼辦，要找誰做，可能要加班，需要另外支出多少的薪資，所以可能就會利用種子教師，由各公司派副總等級的主管，來受訓，之後回去教給各單位。（T1-2301）