

台灣  
經濟論叢



# 班底與老闆



台灣企業組織能力之發展

陳介玄／著

東海大學東亞社會經濟研究中心叢書 高承恕／陳介玄主編

聯經

台灣經濟論叢⑥

---

# 班底與老闆

——台灣企業組織能力之發展

---

陳介玄／著

台灣經濟論叢6

## 班底與老闆——台灣企業組織能力之發展

2001年4月初版

定價：新臺幣350元（平裝）

有著作權·翻印必究

新臺幣450元（精裝）

Printed in Taiwan.

著 者 陳 介 玄

發 行 人 劉 國 瑞

出版者 聯經出版事業公司

責任編輯 彥 惠 君

臺北市忠孝東路四段555號

封面設計 王 振 宇

電 話：23620308·27627429

發行所：台北縣汐止市大同路一段367號

發行電話：2 6 4 1 8 6 6 1

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵撥電話：2 6 4 1 8 6 6 2

印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2226-0（平裝）

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

ISBN 957-08-2225-2（精裝）

e-mail: [linkingp@ms9.hinet.net](mailto:linkingp@ms9.hinet.net)

# 班底與老闆——台灣企業組織能力之發展

/ 陳介玄著．--初版．--臺北市：

聯經，2001年

面；公分．(台灣經濟論叢：6)

ISBN 957-08-2226-0(平裝)

ISBN 957-08-2225-2(精裝)

1.組織(管理) 2.企業-台灣

494.2

90005478

## 關於作者

### 陳介玄

民國46年生，東海大學社會學博士。現任東海大學社會系副教授，兼任社會系系主任。著有《協力網絡與生活結構》、《貨幣網絡與生活結構》、《台灣產業的社會學研究》等書。

【台灣經濟論叢】

- 台灣泡沫經濟 于宗先、王金利著
- 台灣通貨膨脹（1945-1998） 于宗先、王金利著
- 台灣中小企業的發展機制 周添城、林志誠著
- 分工網路：剖析台灣工具機產業競爭力的奧秘 劉仁傑著
- 台灣中小企業的成長 于宗先、王金利著

【東海大學東亞社會經濟研究中心叢書】

- 協力網絡與生活結構——台灣中小企業的社會經濟分析 陳介玄著
- 貨幣網絡與生活結構 陳介玄著
- 地方社會 高承恕·陳介玄主編
- 香港：文明的延續與斷裂？ 高承恕·陳介玄主編

## 自序

經過10年對於台灣產業的調查與研究之後，個人越來越關懷台灣社會與產業發展的「真問題」。所謂的真問題是指對台灣產業與社會未來10年、20年的發展，會有實質影響，乃至於重大影響的課題。之所以要問「真問題」乃在於，若是學術知識作為一種社會資源，具備可移轉性的社會價值，則唯有在真問題的導引下，我們才能發展出對社會而不只是對學術界有用的知識。從過去10年對於台灣中小企業發展的研究來看，中小企業在過去的成功，得力於「有效經驗」的幫助甚大。然而，在未來的發展單靠有效經驗是不足的，如何取得「有效知識」變成是發展上的核心工作。就研究者而言，協助社會行動者取得有效知識，是學術研究的重要社會貢獻。本書的寫作，透過長期田野調查，希望掌握台灣產業發展的「真問題」，並進而提出對此以一問題解決之思考。

就經濟社會學而言，學術研究的問題意識，常常來自於該學門既有的知識發展脈絡與研究問題的進程。然而，由學術社群及學術內部知識脈絡所形塑的研究問題，是否與當下社會相

關，卻是一個值得深思的嚴肅課題。這主要在於每個社會的歷史背景、社會文化與生活結構不同，因而所面對的真問題即有所不同。如此，每個社會發展出來的學術知識與其社會的關係便迥然有別。舉例而言，在美國發展成熟的法治社會下，爲了矯正過度重視正式關係和科層組織的社會行動，強調人際關係之重要性的經濟社會學研究，對其社會有其重要性。然而，中國社會從傳統以來，一向長於人際關係之建構，拙於正式制度及法治之運作。因而，中國及台灣社會所要面對的問題，恰恰與美國社會相反。我們如果順著美國經濟社會學的問題進行研究，便很難掌握自己社會的真問題。

那麼，什麼是台灣產業發展上的真問題？也就是對於未來10年到20年，台灣產業及社會發展上會碰到的問題爲何？從不同角度觀察會有不同的看法。就個人過去10年產業調查的經驗而言，企業組織能力及網絡能力的升級，是未來台灣產業及社會發展的關鍵問題。從企業作爲行動者的角度而言，企業若不能在組織能力上升級，藉此以帶動其網絡能力的升級，未來10年到20年要在台灣繼續生存與發展，即有困難。從政府作爲行動者來說，不能創造有助於台灣企業組織生存與發展的合理而有效的制度，要台灣的產業根留台灣，終究只是口號。

以台灣中小企業過去的發展經驗來看，生產「協力網絡」扮演重要角色。所以，我們第一階段的產業與社會研究，釐清協力網絡的運作模式、特質及其社會發展的基礎，是重點所在。第二階段的經驗研究，問題的核心已不在於協力網絡，而在於網絡中的企業體如何發展其「組織能力」。沒有組織能力的發



展，由企業行動所構成的協力網絡，要進一步提升其在全球的競爭力，有其實質上的困難。中部機械產業的發展，是很好的一個說明例子。儘管有成熟的生產協力網絡支持，核心的母廠不能在組織能力升級，即很難帶動其底下的協力廠商升級。因此，我們有必要深入台灣中小企業發展的核心議題，掌握其組織能力發展的特質與問題，並進一步提出解決之道。

探討企業的組織能力，深度訪談不足以形成有效的資料。因而，本書將借助於長期追蹤的個案，來說明中小企業組織能力在台灣發展的情形。在研究過程，我們發現「班底」與「老闆」是了解台灣中小企業實際運作的重要概念。透過這兩個概念的掌握，不但有助於了解在台灣特定社會文化脈絡下，廠商如何發展出自己的組織模式；更可以藉此掌握全球化過程中，台灣廠商將會碰觸到什麼樣的組織發展優勢與限制。因而，本書將是東海大學東亞社會經濟研究中心，一系列有關台灣企業組織能力研究的起點。希望藉由本書的研究，有助於思考台灣中小企業組織轉型上的重要問題。而書中所提供的範例，相信對於有心根留台灣的企業，提供了有價值的參考。感謝所有接受我們訪問及研究的企業界朋友，特別是喬福企業倪福全總經理，沒有他的首肯與支持，不可能針對喬福進行為期三年的個案研究。而中華汽車黃文成副總的鼎力支持，是中華汽車個案得以完成的關鍵。妹婿林燈坤在小企業研究上，提供了極為寶貴的素材，也是本書得以完成不可多得的資助。惠文、淨宜、雅蘭、雅憶在本書資料之整理與編排上，付出很多心力，在此一併致謝。謝謝本書各篇文章在不同場合發表，所提供寶貴修

改意見的學界朋友，特別是張荳雲老師對本書內各篇章所提供的寶貴修改意見，使本書增色不少。對於國科會及經濟部中小企業長期對個人企業與社會研究的支持，在此深致謝意，沒有這些可貴的資源，本書不可能完成。

陳介玄

# 臺灣研究叢刊

●本書目定價若有調價，以再版新書版權頁上之定價為準●

臺灣早期歷史研究	曹永和著	精400
清代臺灣之鄉治	戴炎輝著	精480
臺灣的人口變遷與社會變遷	陳紹馨著	精420
臺灣農業發展的經濟分析	李登輝著	精300
光復前臺灣之工業化	張宗漢著	精220
臺灣土著民族的社會與文化	李亦園著	精450
臺灣民間信仰論集	劉枝萬著	精350
臺灣土著社會文化研究論文集	黃應貴主編	精480
日據時代臺灣之財政	黃通、張宗漢、李昌樞編	精150
臺灣歌仔戲的發展與變遷	曾永義著	精250
臺灣開發史研究	尹章義著	精480
臺灣鳥類研究開拓史	劉克襄著	精280
戰後臺灣農民價值取向的轉變	廖正宏、黃俊傑著	精280
臺灣土著文化研究	陳奇祿著	精450
清代臺灣社會經濟	王世慶著	精450
協力網絡與生活結構——台灣中小企業的社會經濟分析	陳介玄著	精350
貨幣網絡與生活結構	陳介玄著	精380
台灣地區開闢史料學術論文集	國學文獻館編	精550
台灣產業的社會學研究	陳介玄著	精550
茶、糖、樟腦業與臺灣之社會經濟變遷	林滿紅著	精350
台灣日治時期的法律改革	王泰升著	精500
頭家娘：台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義	高承恕著	精380 平280
荷據時代台灣史	楊彥杰著	平300
荷蘭人在福爾摩沙	程紹剛譯註	精550
臺灣早期歷史研究續集	曹永和著	精480

# 現代名著譯叢

●本書目定價若有調整，以再版新書版權頁上之定價為準●

極權主義	蔡英文譯	250
法律的理念	張茂柏譯	250
自然法——法律哲學導論	李日章譯	150
人文科學的邏輯	關子尹譯	180
論康德與黑格爾	關子尹譯	180
六大觀念：真、善、美、自由、平等、正義	蔡坤鴻譯	250
康德〔純粹理性批判〕導讀	李明輝譯	180
黑格爾與現代社會	徐文瑞譯	250
論小說與小說家	霍世鏡譯	200
倫理學原理	蔡坤鴻譯	250
托馬斯·摩爾	梁懷德譯	280
制憲風雲——美國立憲奇蹟	孫北堂譯	300
法國1968：終結的開始	趙剛譯註	200
西方政治傳統：近代自由主義之發展	李豐斌譯	250
論民主	李柏光、 林猛譯	280
後現代性的起源	王晶譯	200
共同體的基礎理論	于嘉雲譯	180
倫理與經濟	劉楚俊譯	180
宇宙與歷史	楊儒賓譯	200
超越左派右派：激進政治的未來	李惠斌、 楊雪冬譯	300
星空中的普魯斯特	廖月娟譯	280
馬丹·蓋赫返鄉記	江政寬譯	200
重返政治	孫善豪譯	350
國族主義	李金梅譯	180
金錢 性別 現代生活風格	顧仁明譯	280

# 企業名著

●本書目定價若有調整，以再版新書版權頁上之定價為準●

(2)非理性的時代	吳美真譯	180
(3)推銷高手講座	官如玉譯	180
(5)決策陷阱	張城生譯	180
(6)經濟學家眼中的世界	薛光濤、李華夏譯	280
(7)企業聯盟新戰略	梁炳球譯	150
(8)矚目女傑	王家英譯	200
(9)揭開哈佛商學院的奧祕	張瓊玉譯	250
(10)豐田式品管	陳耀茂譯	200
(11)品管大師戴明博士	汪益譯	250
(12)愛心與管理	胡家華譯	180
(13)日本的產業策略	劉仁傑著	250
(14)更上一層樓	梁炳球譯	120
(15)如何增進銷售技巧	樂以媛譯	170
(16)直效行銷術	梁英斌譯	280
(17)強勢推銷術	何灣嵐、張城生譯	180
(18)領導與整合	羅耀宗譯	180
(19)經營之奧祕	吳樹文譯	180
(20)顧客至上	彭淮棟譯	150
(21)日本企業革新與廿一世紀戰略	吳永寬等譯	230
(22)日本企業的兩岸投資策略	劉仁傑著	250
(23)吸引顧客的店	雷吉甫譯	250
(24)吸引女性顧客的店	葉珠娟譯	180
(25)旁觀者：杜拉克回憶錄	廖月娟譯	380
(26)哈佛商學院親歷記	唐慶華譯	200
(27)商業流程的再造	雷吉甫譯	160
(28)生活的經濟學	蓋瑞·貝克著	360
(29)非常訊號：如何做好企業績效評估	勤業管理顧問公司譯	280
(30)不確定年代的專案管理	信懷南著	280
(31)如何利用Internet行銷	張文慧著	200
(32)變動法則	樂為良譯	160
(33)創意合作	黃裕美譯	270
(34)超越競爭	陳綉玲譯	290
(35)NPS新生產技術的魅力	許文治著	280
(36)專案管理	王慶富著	280
(37)國家創新系統與競爭力	徐作聖著	280
(38)公司併購教戰守則	林進富著	250
(39)總經理的新衣	葉匡時著	220

# 普名業全

(40)總經理的內衣	葉匡時著	250
(41)柔性行銷：由內而外的經營管理藝術	徐木蘭著	180
(42)資訊時代的商業謬論	石俊峰著	170
(43)辦公室管理	中華民國專業秘書協會編著	180
(44)跨世紀台灣企業風暴	戴安·英曼著	250
(45)推銷員成交策略	李振昌譯	350
(46)經營的實學：會計與經營	林振輝譯	220
(47)MBA完全攻略：MIT、哈佛學生的實戰經驗	方英等著	220
(48)WOW：台灣企業成為世界贏家之道	戴安·英曼著	220
(49)企業核心競爭力	戴安·英曼著	220

# 目次

自序 .....	i
<b>第一章 導論：協力網絡與班底 .....</b>	<b>1</b>
一、協力網絡與社會資源可移轉性 .....	3
二、協力網絡中的班底 .....	8
三、班底的概念內涵 .....	12
四、老闆、班底與企業組織 .....	15
五、企業之班底與組織能力 .....	20
六、結論：認清產業結構，找出班底 .....	23
<b>第二章 組織能力與網絡能力：     台灣企業的國際協力網絡形構 .....</b>	<b>25</b>
一、國際協力網絡的形構 .....	27
二、「主流」與「利基」：產業發展的歷史結構 .....	52
三、組織能力和網絡能力之間的彈性連帶 .....	60
四、結論 .....	68

第三章 自發型網絡與建構型網絡：	
台灣中小企業組織與網絡的轉型	71
一、廠商組織意義的新詮釋與新行動	72
二、廠商與網絡的內在關係	77
三、在社會資源可移轉範圍內建構社會網絡	84
四、自發型網絡與建構型網絡	89
五、結論	96
第四章 班底與老闆(一)：	
台灣小型企業組織能力之發展	99
一、前言	99
二、T公司的班底形成	101
三、「班底」運作的基礎	112
四、老闆和班底	120
五、產業「主流」、組織能力與網絡能力	138
六、結論	148
第五章 班底與老闆(二)：	
台灣中型企業組織能力之發展	151
一、喬福班底發展歷程及企業策略之使用	152
二、老闆與班底在喬福	176
三、老闆及班底形塑組織能力	215
四、組織能力與網絡能力的發展	248
五、國際化、組織能力與網絡能力	283



六、結論 .....	311
<b>第六章 班底與老闆(三)：</b>	
<b>台灣大型企業組織能力之發展 .....</b>	<b>315</b>
一、前言 .....	315
二、中華汽車組織能力之發展 .....	321
三、個人能力與組織能力 .....	357
四、老闆與班底 .....	371
五、網絡能力之發展：從自發型網絡到建構型網絡 .....	386
六、結論 .....	411
<b>附錄 訪問名錄 .....</b>	<b>415</b>
<b>參考書目 .....</b>	<b>421</b>