

前言

如果說邁向「智慧製造」的長遠願景是——人、機、物自主協作；也就是從市場端對商品的多樣化客製需求、能夠串聯供應鏈即時反應、透過工廠的彈性生產，使得被製造的「物」——原物料、半成品與成品，能夠與工廠內外的「機」——系統設備與機台，以及商業交易、生產製造與商品應用中所有程序涉入的「人」——工作者與使用者，依據隨時隨地的條件變化，進行相互鏈結且自主地感知、分析與行動。那麼，對一個在全球供應鏈中擔任專業分工角色的傳統產業和其中的中小企業而言，如何跳脫既有市場、昔有技術與組織慣性，進而探索機會與資源、改造組織與人才、開拓全新營運模式，將是一個亟需投入勇氣與耐心的挑戰與承諾。

位於台灣中部地區機械產業聚落，提供國內外工具機大廠高品質、高單價的精密鎖固螺帽，以及其他精密零件，以「小零件成就大世界」為使命的盈錫精密工業股份有限公司（以下簡稱盈錫）成立至今（2019年），恰好將滿30年。盈錫自2000年起以自有品牌 YINSH 生產銷售中國大陸、日本、歐洲、美國等40餘國，目前為國內第一且擁有高達八成市占率，在以德國SKF公司及日本FKD公司主導的精密螺帽全球市場裡，已經占有一席之地。

本研究探索盈錫因應持續不斷的經營挑戰，逐步調整人力結構、組織架構、導入系統，開展品牌，迎合高階市場少量多樣、精準穩定、資訊透明的需求，大規模投入設立品質實驗室，全力推動產、學、

訓三合一計畫，形塑獨特的企業文化與人力資源管理，運用三角定位法——次級資料、深入訪談、產業調查，探討與詮釋其三流匯聚——品流、心流與資流之數位轉型策略，以期做為台灣中小企業借鏡的參考。

文獻探討

企業面對外部環境快速變遷下，不論是主動改變或被動因應，想要在市場上保有一席之地、超越或領先同業、或創造第二成長動能以持續獲取利潤，開展動態能力(dynamic capabilities)——更新資源組合與營運常規的能力，乃是一大關鍵課題(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。過去愈成功、愈資深或規模愈大的企業，在既有有形或無形的內部組織慣性與外部網絡牽絆下，經常愈難達成或兼顧快速、大幅度或大範圍的組織轉型。

尤其當新一代主流設計典範還在醞釀而有待確立時，各種的創新變異，將帶動可能摧毀或增強企業既有能耐的威脅與機會(Anderson & Tushman, 1990; Tushman & Anderson, 1986)。依據市場變化速度，企業可能見招拆招，或特意採取組織學習——探索發展新能耐或延伸運用舊能耐來加以對付(Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002)。

此時，組織運作雙元化(organizational ambidexterity)便常被當作企業主動迎向環境變遷、轉換能耐組合，以創造持續競爭力的最佳方案。人，是所有組織的基本元素。深耕既有能耐且充分運用(exploitation)，同時投入探索(exploration)以開拓全新機會，都與組織設計、企業文化、策略與領導息

息相關(Gupta, Smith, & Shalley, 2006)。

企業面臨轉型時，經理人應審視設計與協調整合運用型和探索型任務，依時機或分單位進行。此外，尋求外部協同發展，可能更具速度與成本效益，有利於面對不確定的環境變遷(Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009)。轉型成功與否，最根本仍仰賴組織成員組成、個人職能與學習能力強弱、個人或團隊間的互動、組織文化氛圍，以及領導者帶領的基本原則，藉此更新資源組合與組織常規，創造與獲取非我不可的價值(Eisenhardt & Martin, 2000)。

個案詮釋

盈錫董事長林國華於1982年創立良遠企業社，由家庭式小工廠開始，從事機械零件加工業務。1989年隨著大環境變遷，增資並更名為盈錫機械有限公司，專門產製精密軸承螺帽。1992年，現任總經理巫

有崇與雙胞胎弟弟、也是現任執行副總經理（以下簡稱副總）巫有捷，相繼進入盈錫半工半讀。爾後由於巫有崇工作認真、刻苦耐勞，林董事長便撮合自己的女兒嫁給巫有崇，後來也認收巫有捷的太太為乾女兒，形成一個新的家族經營團隊。巫有崇與巫有捷兄弟倆於1999年正式接下盈錫管理權，內外分工、齊力經營，一路帶領盈錫從傳統黑手工廠逐步轉型（如圖1所示）。

另一方面，1990年台灣政府開放企業前往中國大陸投資或技術合作，當時台商投資多以勞力密集的製造業為主，迅速演變為「台灣接单、中國大陸生產、產品外銷」的三角貿易模式。但也因為產能大量擴充而使低價競爭湧現，台灣部分螺絲螺帽工廠開始出現生存危機，部分工廠則轉型製造高端產品以做出產品區隔。所幸，國家建設六年計畫（1991~1997年）中選定的十大新興工業仍多與螺絲螺帽需求有

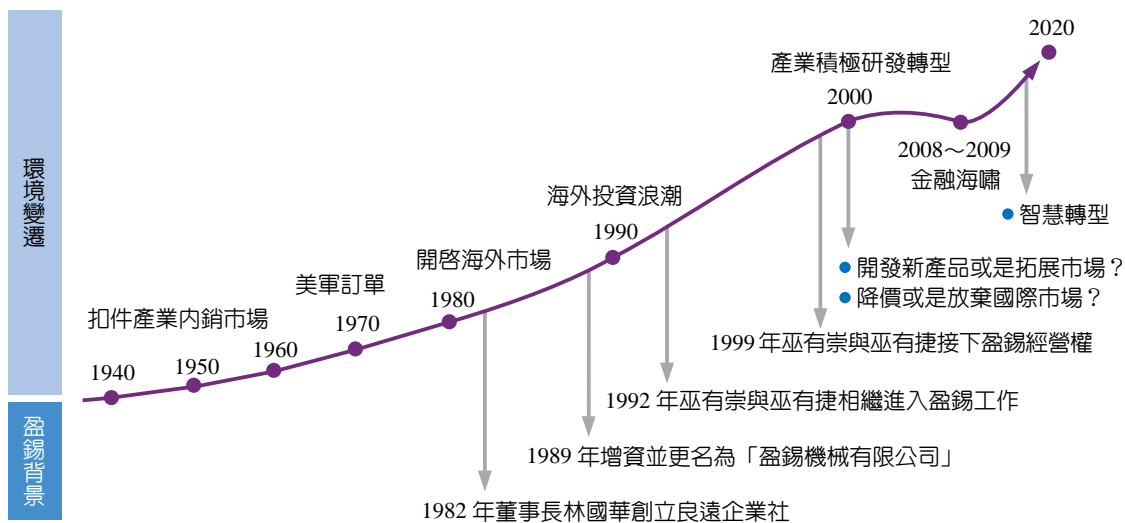


圖1 台灣螺絲螺帽業產值變化與盈錫大事紀