

供應鏈協同之策略性夥伴關係研究

—以國內汽車製造業為研究對象

吳成豐

方世榮

邱瑞淙

靜宜大學管理學院 中興大學企業管理學系 鋁泰工業股份有限公司

院長暨教授

教授

高級工程師

cfwu@pu.edu.tw fangsr@dragon.nchu.edu.tw johnchiu67@yahoo.com.tw

摘要

全球已進入協同商務時代，企業不僅只需重視自身的核心能力，同時亦必須在供應鏈中具備有協同的能力。換言之，企業單打獨鬥的時代早已經過去，未來更須透過協同合作的力量，在價值鏈上作整合，發揮整體之綜效，以此來維持競爭優勢。

但目前學術界對於協同的研究大部分都還是集中在系統、制度等技術層面之上。關於跨組織再造、供應鏈協同所形成的夥伴關係則較少有完整性的研究。故本研究選擇國內三家實施供應鏈協同成功的企業(以汽車製造業為研究對象)運用架構及針對協同流程等相關議題進行專家訪問並收集相關次級資料，整理資料後作出研究結論，以彌補學術界相關研究之不足。

本研究結果發現：

- (1) 供應鏈再造包含著供應鏈系統及協同流程的再造，而系統與流程的再造都須依靠策略性夥伴關係的涉入促成推動，三者有著密不可分的關係。
- (2) 供應鏈系統再造三步驟為選擇供應商、策略性夥伴關係涉入及供應鏈系統虛擬整合。
- (3) 協同流程再造三步驟則為流程提案、策略性夥伴關係涉入及協同流程參與。
- (4) 策略性夥伴經過選擇而產生(選擇符合企業發展策略的夥伴)，是由夥伴中再挑選出來的。
- (5) 企業與供應商間雙向的溝通與協調，即策略性夥伴關係的涉入，促成供應鏈系統虛擬整合，並促使夥伴們積極參與協同流程之中，使得流程能順利推行。

關鍵詞：延伸企業、跨組織再造、供應鏈協同、策略性夥伴關係

1. 研究動機與目的

汽車製造廠為了使產品能提早上市，採取供應商早期涉入的協同設計方式，而供應商的早期涉入不僅可減少開發上的錯誤同時也能縮短開發期並實現同步設計的理想，在降低成本上若仍然採用傳統的議價方式，企業需投入相當大的人力物力，透過供應商的協同參與將可以使成本更有效率地降低，這些都是採取延伸企業策略能為企業帶來的效益。

延伸企業是因應協同合作時代而產生的觀念，且是未來企業發展的趨勢，跨組織再造、供應鏈協同及供應鏈協同關係則亦將是其所衍生出的重要議題，故引發本研究對延伸企業、供應鏈協同及其關係(策略性夥伴關係)作整體性的探討。

本研究將選擇國內三家實施供應鏈協同成功的企業(以汽車製造業為研究對象)，運用專家訪談及蒐集次級資料等方法以作相關研究。所以，歸納出具體的研究目的共有下列幾項：

- (1) 歸納出供應鏈再造架構及策略性夥伴關係架構。
- (2) 運用策略性夥伴關係架構來探討供應鏈協同合作。
- (3) 整理出研究架構之下所衍生相關命題。
- (4) 整合研究成果提供學術界與實務界參考。

2. 文獻探討

延伸企業是價值鏈上的一組廠商以協同合作流程組成整合團隊共同合作而達成虛擬整合(Dyer, 2002)。企業向外延伸時需要整合不同的組織，所以需要跨組織再造，而其三要素則分別為流程、提案及參與(Champy, 2000)。

本研究則將跨組織再造構面定義為系統、流程及關係。其中跨組織再造又可分為：

- (1) 跨組織系統再造：(a) 選擇合作夥伴；(b) 策略性夥伴關係涉入；(c) 跨組織系統虛擬整合。
- (2) 跨組織流程再造：(a) 流程提案；(b) 策略性夥伴關係涉入；(c) 協同流程參與。

以供應鏈協同為例，參與供應鏈的所有企業均積極地協同工作，向共同設定的目標邁進

(Simchi-Levi, 2003)。

策略性夥伴關係是夥伴間必須以信任、關係承諾為基礎，然後在協同過程中夥伴們彼此能夠充分地資訊分享、不分彼此地投入聯合行動中及互相學習，且此活動將持續不斷循環的進行，所以本研究將策略性夥伴關係架構構面定義為信任、關係承諾、資訊分享、聯合行動及互相學習等五個構面。

(1) 信任：認為關係成員是可靠及誠實正直的，並且相信關係成員會執行正面的行為，不會做出負面且非預期的行為(許致遠, 2004)。

(2) 關係承諾：企業在合作過程中，成員雙方相信一個持續不斷的關係是重要的，且願意盡最大的努力來維持這個具有價值的關係(Morgan and Hunt, 1994)。

(3) 資訊分享：雙方之間關鍵及專屬資訊(策略性資訊)的互相傳達(Lee and Kim, 1999)。

(4) 聯合行動：供應商與顧客廠商共同執行產品修改、節省成本及教育訓練之活動，目的為達成雙方之共同目標，是一種具有高度整合的長期關係活動(許致遠, 2004)。

(5) 互相學習：自發性的在個人、群體及系統各層級上使用學習的程序，持續的將組織導往更能滿足所有攸關團體的方向(Dixon, 1994)。

3. 研究設計

3.1 研究架構

延伸企業是指企業將其組織疆域延伸擴展到其他組織，藉以增強組織的核心能力及擴增組織的勢力範圍。此時，不同的組織之間須產生功能性的整合，即系統的整合，又由於流程的向外延伸，產生協同合作的流程，跨組織之間的成員參與流程發揮集體的力量，此時亦會有策略性夥伴關係的涉入，所以若要執行此一延伸企業策略，必須從策略性夥伴關係、跨組織系統及協同流程此三構面著手進行(圖 1)。

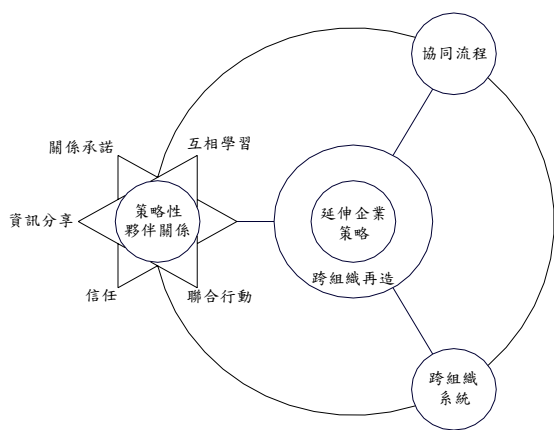


圖 1 延伸企業策略架構

資料來源：本研究

不同組織的整合，所以產生了新的關係，不同的系統整合，系統需要再造，流程的延伸產生了新的流程，流程也需要再造，系統和流程的再造都需要有策略性夥伴關係的涉入，此三構面彼此有著密不可分的关系。

由於策略性夥伴關係涉入對於跨組織系統(如本研究之中衛供應鏈體系)整合及流程推動扮演極重要的角色，故必須先由策略性夥伴關係架構起始，接著再繼續探討跨組織再造，跨組織再造則須先由選擇合作夥伴及提案創新流程開始，其次跨組織系統可能是由不同組織的系統連結而成，透過策略性夥伴關係的涉入，可促進彼此溝通協調，分屬於不同組織的系統透過關係涉入卻能整合成一個虛擬組織的系統，所以跨組織系統(中衛體系)整合可以是一種虛擬的系統整合。同樣地策略性夥伴關係的涉入也能促成夥伴們相互了解、關係融洽並積極參與協同流程之中，依循以上論述可得如圖 2 研究發展。

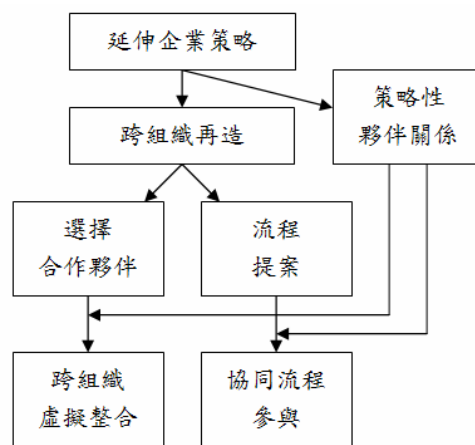


圖 2 研究發展

資料來源：本研究

以供應鏈為例，供應鏈中的合作夥伴主要為供應商，供應鏈再造前需先選擇合作供應商，提案協同流程，而供應鏈系統則屬於跨組織系統內的一部份，藉由策略性夥伴關係的涉入，促成供應鏈系統虛擬整合及協同流程參與，本研究則將依照圖 3 所示之研究架構作系統性的探討，並彙整與研究對象訪談後歸納實務性作法所得及蒐集與本研究內容相關的各種次級資料，藉以驗證此研究架構。

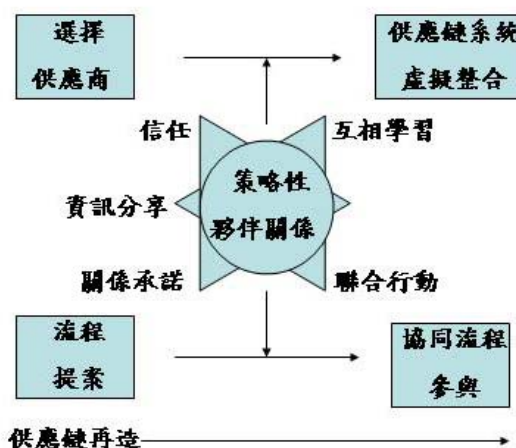


圖 3 研究架構

資料來源：本研究

3.2 研究方法

本研究擬以質性研究的方式，以國內汽車製造業中實施供應鏈協同成功的三家企業分別為國瑞、中華及福特六和等三家汽車製造業為研究對象，依據所欲探討之內容，每家企業各邀請一位資

深專案經理人作訪談。研究進行運用專家訪談並徵得訪談對象同意後以錄音筆錄製整個訪談過程，再輔以次級資料蒐集之方法來進行相關研究資料的蒐集。每一個案公司均採取面對面訪談方式並共進行三次，每次時間均約 2 小時左右。

3.3 預期結果

(1) 供應鏈再造由供應鏈系統、協同流程及策略性夥伴關係三構面建構而成。

(2) 策略性夥伴關係為信任、關係承諾、資訊分享、聯合行動及互相學習等五個構面所構成，其關係的涉入促成推動供應鏈系統與協同流程的再造。

4. 研究結果

4.1 策略性夥伴關係

(1) 信任：組織若能掌握跨組織信任的 3C 要素，亦即能力(Competence)、協調力(Coordination)與形象聲譽(Credibility)，組織將可贏得其他組織的信任。另外如何提高組織之間的信任程度，則有下列兩點作法：

(a) 以夥伴的利益為出發點；(b) 協助及輔導。

(2) 關係承諾：一旦衛星廠加入供應鏈之中，就被視為中衛體系的一員。關係承諾是一種不會被說破的默契，即使沒有文字上的契約來保障雙方關係，也沒有持續訂單的承諾，但雙方依然還能培養出長期的夥伴關係，對未來的關係維持都深具信心。

(3) 資訊分享：夥伴若能以信任與承諾作為關係基礎，雙方將不致於藏私而不願分享資訊，而汽車製造業中衛體系在資訊分享上有下列幾種方式：

(a) 面對面溝通協調；(b) 知識共享；(c) 競爭對手情報的取得；(d) 供應商間資訊分享。

(4) 聯合行動：中心廠制定產品策略後，由專案負責人負責發起產品的開發專案，透過目標管理、時程控管及品管手法，中心廠與衛星廠共同開發產品。

(5) 互相學習：中衛雙方透過組織內部與外部學習，轉化成知識管理系統作資訊分享。

4.2 供應鏈再造

供應鏈再造可經由供應鏈系統及協同流程雙

方面進行，供應鏈系統虛擬整合會先由選擇供應商開始，利用策略性夥伴關係涉入促成供應鏈虛擬整合，同時在協同流程方面，則必須先有流程提案，然後再利用策略性夥伴關係涉入使夥伴們參與於協同流程之中。

(1) 選擇供應商

以下就合夥、內部競爭及合作來說明各中心廠如何選擇供應商：

(a) 合夥

以國瑞汽車為例，衛星廠由採購、研發、品管、經營企劃等部門共同決定，Q.C.D. (Quality Cost Delivery) 始終還是選擇衛星廠的最主要考量項目。衛星廠亦均為固定且長期配合的夥伴。國瑞有採用統包的方式，即由某一供應商統包後，由此供應商統籌後再轉包給其他供應商。且不強調供應商的認證，展現出的則是以情感為基礎的日式企業風格，國瑞會想辦法去輔導廠商，使其改善並降低成本，而不是採價格最低者得標的方式。並且又能充分掌握住衛星廠成本結構(成本結構基本上是來自日本母廠，國瑞也是遵循豐田的作法，同樣會要求衛星廠提供成本計算方式)，所以不一定非要採取競價方式，中衛之間可以說是親密關係的夥伴。

中華汽車發包會先交由採購、開發及品管等先初步決定承製廠商，並作完報告呈外包會議，最後由總經理及各部門主管等裁定外包項目，然後由開發單位寄出估價單，一般都至少會有兩家衛星廠以上，衛星廠寄回估價單後，開發部門會同採購部門拆封，開發及採購部門則提出各自的評估報告，最後高層會依照各自所陳述的資料來作最後發包的決定。中華汽車清廉的採購制度，採購過程公開、公平、公正，完全以衛星廠的 Q.C.D.D. (Quality Cost Delivery Development) 作為選擇衛星廠的條件，一方面可防止舞弊情事發生，二來不必花費心思交際應酬，此一制度深獲衛星廠的肯定(蘇錦夥, 2004)。

福特六和汽車衛星廠由採購部門會同工程及品管兩部門來決定。每一項零件大都有三家衛星廠供應，衛星廠則皆需通過 Q1 認證，Q1 認證是福特六和對衛星廠作審核，在審核產能及品質均能達到

中心廠需求後，即通過認證，發給 Q1 旗。

(b)內部競爭

福特六和在產品開發初期，由工程部門設定目標時程，依照過去開發經驗來編列開發預算，召集兩家供應商同時協同設計進行同一專案，供應商亦會派遣人員駐廠，一個月後進行評估及比價，最後由兩家中再決定最後供應商。

中華汽車衛星廠商的選擇主要是考慮價格、品質控管能力及開發能力，品管、採購及開發會綜合細部成本報告及運用比價方式來選擇廠商。所以可以得知中華與福特六和採取相同的競價方式來選擇供應商。

(c)合作(策略性夥伴關係涉入)

中衛體系夥伴針對協同主題合作，亦即策略性夥伴關係涉入。

(2)流程提案

一般企業傳統的設計審查流程是以研發部或設計單位為發起者，召集內部其他部門的成員參與設計審查會議進行設計及圖面審查，整合意見後修正設計，先試作樣品，然後到量產。但若能在產品企劃開始之初，供應商便可以早期參與，經溝通、討論後由產品、專案經理或設計者將討論的結果整合並納入，由於充分溝通的結果，應可減少日後產品開發或量產時的設計變更次數，減少不必要的浪費。又依照 Porter 的競爭五力模型，其中提及企業在競爭中必須具備有與供應商的議價能力。不過波特則過份強調將企業圍築著一道城牆，將供應商視為敵對者而排除在外，且議價時爾虞我詐的方式又與現今強調合作時代的理念不甚契合，所以在理論上似乎仍有著缺憾之處。中衛體系中的協同設計與協同推行目標成本等流程即可解決以上所提出之問題，故本研究以此兩協同流程為例來說明跨組織流程再造中的流程提案：

(a)供應鏈協同設計

供應鏈協同設計是由中心廠先找發包廠商並先決定廠商，開發部門發行的圖面由開發、採購及廠商一起研討，有時國內材料取得不易，廠商報價時會提出降低成本的設計改善方案或提出建議採用不同但仍可符合需求的設計。因為通常在設計的

後階段，要再作設計上的更改將會愈來愈困難，所以設計者必須與供應商同期化。

(b)供應鏈協同推行目標成本

(i)商品企劃階段，供應鏈協同制定目標成本
由行銷部先就市場作調查，包括消費者喜好、車型式樣、配備及可接受價格等之後，再決定售價，扣除預計的利潤後即可決定成本。又由於國內汽車製造業結構特殊，車型皆由國外所引進的，所以產品企劃會先計劃性地進行將國外所開發的原型機 K.D.(Knock Down)件轉成在地零件，協同衛星廠針對拆解開的零件作報價，再與 K.D.件成本作比較，如果成本高於國外，則放棄在地化採用進口零件。

(ii)設計部模具費用，供應鏈協同降低

在產品開發初期，模具的開發上其它部門較不易涉入，模具大致上還是由設計部來掌控，由於設計者對於模具的了解，開模過程中與衛星廠討論，例如減少不必要的設計或採用成本較低的設計，在模具的成本降低上會有明顯的成效。

(iii)年度降價 3%

成本每年須固定降低 3%，由於學習效果使得人員及程序越來越就序，所以成本應可逐年遞減，此項新觀念及作法是由中華汽車前總經理林信義先生率先提出，之後各汽車廠皆紛紛跟進。中心廠採購部門每年年底都會會同工程等部門，邀請供應商進行協同降低成本活動，設定目標成本強制執行，供應商可提出提案(Technical Proposal)提議修改設計或變更材質等，再經由工程審查查同意設計變更後，即可進行之。

(3)策略性夥伴關係涉入

汽車製造業中衛體系形成的原因大致上有下列幾點：

(a)由中心廠技術母廠的技術合作廠商牽引過來，例如像三菱電機與士林電機之間的技術合作關係。

(b)製造商與供應商彼此有著共同出資的關係而形成中衛體系。

(c)目前與其他中心廠有來往的廠商或中心廠自行開發的新廠商，但仍需通過廠商評鑑合格後，才

有可能加入供應體系內。

(d)聲譽優良的售後服務零件廠商，有時經由評鑑也會納入中衛體系之內。

但供應鏈系統在虛擬整合之前，組織間需要先作磨合，所以開發部、採購部與品管部等經常性涉外單位與衛星廠之間會依表 1 所列之合作事項進行溝通與協調，而在過程中則會有策略性夥伴關係的涉入，此種關係涉入將促成供應鏈系統虛擬整合。

(4) 供應鏈系統虛擬整合

當中衛之間策略性夥伴關係涉入後，整個供應鏈系統(包含研發、採購、生產、物流及品管等)即進行虛擬整合形成中衛分工體系，中心廠價值鏈則向外延伸。

以中華汽車形成的中衛體系來說，它的中心廠主要分佈於桃園、新竹地區，轎車組裝線在楊梅廠，大車及加工部門則分佈在新竹廠，就中衛的衛星廠體系來說是由江申、瑞利(車殼鈹金)，全興(內裝件、座椅、天花板及門飾板)，東陽(塑膠成形件儀表板保險桿)，日本電裝、士林電機及台全電機(電機)，大億(車燈)，健生(後照鏡)，正新、泰豐及固特異(輪胎)等所形成的。

(5) 協同流程參與

中衛體系配合市場需求而發展彼此之間的合作關係，亦即策略性夥伴關係涉入，當雙方在信任及關係承諾之下將策略性資訊充分享、溝通，並且將資訊消化之後，會將所設定的目標轉化成實際行動來執行，並積極地參與於整個創新流程之中，推動協同流程。

「設定的目標務必達到」，早已是各中心廠不可動搖的信念，三大汽車廠的受訪者都堅定的表示，所設定的目標均務必達成。並以新車型上市的時程為例，截至目前為止，在開發時程上亦從未耽誤過。

表 1 中衛體系跨組織合作項目

個案公司	個案公司部門	中衛體系跨組織合作項目
國瑞	研發部	產品開發及開發試作溝通

	採購部	成本控制、協調價格、處理新開發產品或針對設計變更下訂單
	品管部	導入豐田式管理、T.P.M.(全面保養管理)、I.S.O.14000 及全公司品管
中華	開發部	開發及技術檢討
	採購部	國內零件、K.D 件(knock down, 進口件之意)、設備等採購及 V.A.(Value Analysis)/V.E.(Value
	品管部	開發中零件測試、量測、進料檢驗、量產 C.P.K. 監測、製程檢查管制及售後服務件客訴問題探討追蹤
福特六和	工程組	產品開發及製程評估
	採購部	投標、競標、議價、下訂單、廠商評比、V.A./V.E. 及成本合理化
	品管部	開發初期部品檢驗、品質系統查核及二階衛星廠商管理

資料來源:本研究整理

4.3 訪談資料歸納

依據訪談內容及所蒐集的次級資料，本研究將三大汽車廠現階段在實際執行上的作法加以歸納整理，用○△×表示執行程度上的高低(見表 2)。

三大汽車廠均採取延伸企業策略，其所形成的中衛體系即是因應延伸企業策略而生，汽車製造業為了降低零組件製造上的成本，一方面將零組件的供應採外包方式，另一方面，本身也持續作更有效率的製程改善與材料研發，當汽車廠開發出降低成本的新作法或是新型開發案時，會將其應用於供應鏈體系中，使得中衛雙方共享降低成本的好處。汽車廠在整合供應商的工作上一直都持續在進行中。

三大車廠在開發車型上均採用專案管理制的模式，運用專案管理控管開發流程，但唯獨在專案組織上略有差異，例如國瑞的主查(專案經理即 P.M.,

Project Manager 之意)分散於各部門中,每部門均設置有主查來控制該部門所有專案之進行,屬於分散式組織,而中華及福特六和則是採取獨立部門經由專案經理 case by case 地來控管專案,屬於集中式管理組織。在外包供應商選擇方式上,國瑞採取情感濃密的夥伴關係(日式企業風格),而其他兩廠雖然亦將供應商視為其夥伴,但是仍沿用市場競價方式來決定發包之供應商。三大車廠亦均採用供應商早期參與及供應鏈協同流程等方式,一方面能減少開發上的錯誤,一方面又可以爭取提早上市的先機。

目前三大汽車廠在技術上均需仰賴美、日等技術母廠,且都僅能對產品作小幅度的修改,在研發設計能力上較為缺乏,而汽車廠已逐漸朝向改款開發能力前進,如福特的 Escape 外銷至日本,中華汽車 Grunder 已外銷東南亞(2005),所以這應是未來幾年國內汽車製造業發展的方向。

產品開發目標管理上幾乎可用「使命必達」這一句話來表示,因為各車廠在新車型的發表上市從未曾延誤過。推行目標成本方面,在國瑞及福特六和,若開發成本與目標成本發生衝突時,唯有修改設計一途,高層絕對不會同意退讓去更改成本。但中華汽車的受訪者則表示,目標成本在推行上尚有可迴旋空間,亦即當目標成本無法達到時,可以呈報給高層作討論,再由高層決定是否能對成本暫作讓步,故在推行目標成本的程度上僅以△表示之,執行上並未如國瑞及福特六和徹底。流程改善在三大車廠中早已融為企業文化的一部分,各種改善活動皆持續進行中,從未間斷。

在組織學習方面的訪談中,受訪者均能非常充分地表達出中心廠在組織學習上的實際作法及理念,而不管是 O.J.T. (On Job Training)或其他各種不同方式的學習,三大車廠在推動組織學習上均不遺餘力。最後在知識管理系統方面,中華起步則較慢,所以以△表示之,雖然新購置一套 SMART 知識管理系統,但仍無法與國瑞及福特六和兩家國際性企業的系統相比(全球各地的分公司資料在此系統中均可以查詢到)。個案公司管理執行面的比較則參見附錄。

表 2 訪談資料歸納

中心廠 實際執行面	國瑞	中華	福特六和
延伸企業策略	○	○	○
中衛 供應鏈體系	○	○	○
專案組織	分散式	集中式	集中式
外包供應商 選擇方式	合夥 → 合作	合夥→ 內部競爭 →合作	合夥→ 內部競爭 →合作
供應鏈 協同流程	○	○	○
研發能力	×	×	×
目標管理	○	○	○
推行目標成本	○	△	○
持續流程改善	○	○	○
組織學習	○	○	○
知識管理系統	○	△	○

(○：高, △：中等, ×：低, 資料來源：本研究整理)

4.4 命題發展

依據分析個案公司相關資料(受訪中所得,汽車製造業在中衛體系協同中之實務經驗、作法及本研究蒐集到的次級資料)與研究架構整合之後,可提出下列衍生命題:

命題 1: 為了有效整合資源以及維持持續的競爭優勢,企業須採取延伸企業策略。

因應加入世界貿易組織(W.T.O.),汽車製造廠直接面對著進口車在價格與品質上之激烈競爭,除了加強提升競爭力與持續提升產品品質之外,尤其更重視將企業價值鏈延伸出去,並全力培植其協力分工體系(蘇錦夥, 2004)。

命題 2: 策略性夥伴關係的涉入,企業與供應商間雙向的溝通與協調促成供應鏈系統虛擬整合。

供應鏈系統可能由不同的組織系統連結而成,透過策略性夥伴關係的涉入,可促進彼此溝通

協調，分屬不同組織的系統透過關係涉入卻能整合成一個虛擬組織的系統，所以供應鏈系統整合是一種虛擬的系統整合。

命題 3：供應鏈協同流程再造前，組織間須預先作好系統溝通協定，以利流程推行。

中心廠透過研發、品管及採購等涉外人員來建置溝通平台，並在 C.A.D.軟體系統的相容性上作整合(使設計到製造之間無誤差產生)及長期企業夥伴間對於彼此組織文化的適應、了解與認同，都能促進彼此的溝通。

命題 4：供應鏈系統整合有助於協同流程的延伸與推行順暢。

中心廠在推動中衛之間整合上不遺餘力，彼此會先形成共識，然後由中心廠設定目標之後，由中衛共同去實現所設定的目標。

命題 5：策略性夥伴關係涉入，促使夥伴積極參與協同流程之中，使得流程能順利推行。

策略性夥伴關係往良性的方向發展有助於流程的推動與進行，以國瑞為例，緊密的中衛夥伴關係，使得中心廠在車型開發流程推動上極為順暢。

命題 5-1：組織間的信任程度與組織的能力、協調力以及形象聲譽有著正向的關係。

中衛雙方之間的信任可藉由彼此人員的專業能力、充分協調以及企業在業界的風評與信用評比等而產生，藉由信任可以提升組織績效，共存共榮並且增強組織之間的向心力。

命題 5-2：策略性夥伴之間必須以信任及關係承諾作為基礎，雙方才能開誠佈公地分享策略性資訊。

中衛雙方合作開發不需要擔心機密會有所外洩，或預定的合作計劃生變而導致之前的努力付之流水，大概在開發初期決定量產時的廠商也不會作改變了，所以在雙方彼此信任及有互惠的承諾之下，都可以作非常充分的資訊分享，沒有藏私的問題。

命題 5-3：充分地分享策略性資訊，並了解企業的策略目的之後，有助於達成聯合行動的目標。

中衛體系配合台灣汽車市場的需求發展彼此之間的合作關係，當雙方在信任以及不見諸於文字的承諾之下(台灣市場習慣及長久來往後彼此間的

默契)將資訊充分分享、溝通，並且將資訊消化之後，會將所設定的目標轉化成實際行動(如像開發新車型)來執行。

命題 5-4：策略性夥伴關係持續不斷地進行與累積，將有助於下一次的協同合作。

當策略性夥伴關係往良性方向發展後，將產生更多的信任，然後累積於關係基礎中，策略性夥伴關係累積越深，彼此越能互相認同且整合程度越高，對下次的協同合作將越有助益，

5. 結論

5.1 研究架構驗證

本研究中針對汽車製造業中衛體系所作之相關研究與研究設計中預期結果相符合，並從研究所得驗證了研究架構。

(1) 供應鏈再造架構

由研究結果得知，汽車製造業在推動中衛體系協同流程前，組織間會先進行整合，而其系統整合與流程推行是因為中心廠人員與衛星廠之間進行溝通協調，解決問題，共同朝向設定的目標一起前進、一起努力，亦即為策略性夥伴關係涉入，由此可驗證此架構。

(2) 策略性夥伴關係架構

中衛夥伴之間的信任與關係承諾基礎，使得彼此在協同中分享策略性資訊、行動並從中學習到經驗，分享經驗、資訊且循環不斷地進行，中衛體系系統整合與流程推行，互蒙其利，由此則可驗證策略性夥伴關係架構。

5.2 研究發現

供應鏈再造可經由系統及流程雙方面進行，供應鏈系統虛擬整合會先由選擇供應商開始，利用策略性夥伴關係涉入促成供應鏈系統虛擬整合，同時在協同流程方面則必須先有流程提案，然後再利用策略性夥伴關係涉入使夥伴們參與協同流程之中，協同流程運作於虛擬整合供應鏈系統之中，企業價值鏈整合，此即為延伸企業策略目的。

本研究所得的研究發現及管理意涵，則分述於下：

(1) 供應鏈系統再造三步驟：選擇供應商、策略性夥伴關係涉入及供應鏈虛擬整合。

管理意涵：在整合供應鏈之前，須先選擇供應商夥伴進行結盟，當決定了合適的夥伴後，可透過策略性夥伴關係的涉入，加強彼此的溝通與了解，使得雙方間無隔閡產生，促成企業與供應鏈虛擬整合成一組織。

(2) 協同流程再造三步驟：流程提案、策略性夥伴關係涉入及協同流程參與。

管理意涵：協同流程是企業將流程延伸出去到不同的組織並運用其它組織的力量來達成目標，所以必須先有流程提案產生，同時運用策略性夥伴關係涉入來促成跨組織成員參與協同流程之中。

(3) 策略性夥伴經過選擇而產生(選擇符合企業發展策略的夥伴)，是由夥伴中再挑選出來的。

管理意涵：組織先依照需求條件選定候選夥伴，當有特殊策略需求時，則可依照策略需要選擇適合的策略性夥伴，所以策略性夥伴是由夥伴中再選擇出的。

(4) 策略性夥伴關係的涉入，企業與供應商間雙向的溝通與協調促成供應鏈虛擬整合。

管理意涵：由於策略性夥伴關係的涉入，使得企業與供應商間能夠毫無障礙充份地溝通與協調，如此更容易促成跨組織系統的虛擬整合，所以策略性夥伴關係的涉入是跨組織溝通與協調成功的關鍵因素。

(5) 策略性夥伴關係涉入，促使夥伴積極參與協同流程之中，使得流程能順利推行。

管理意涵：由於策略性夥伴關係的涉入，使得企業與供應鏈夥伴間產生信任並且彼此互相依賴，當齊心合力時可以使得流程能更順利地推行，策略性夥伴關係的涉入同樣也是供應鏈成員積極參與協同流程的關鍵因素。

參考文獻

- [1] 許致遠，2004，「市場導向、關係行銷、顧客知識管理與企業資本之相關性研究」，中興大學企業管理學系研究所碩士論文。
- [2] 陳沛如，2004，「組織因素、科技因素、協同能力、作業能力與供應鏈績效間之架構性關係研究」，成功大學工業管理科學系碩士論文。
- [3] 蘇錦夥著，2004，「協合力-中衛體系提升企業經營綜效」，台灣商務印書館。
- [4] Bensaou, M., 1999, Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloan management Review, Summer, pp.35-44.
- [5] Champy, J 著，楊幼蘭譯，2002，「跨組織再造」，天下文化。
- [6] Dixon, N., 1994, The Organizational Learning Cycle, McGraw-Hill, Maidenhead.
- [7] Dyer, J. H. 著，洪明洲譯，2002，「協同優勢」，中衛發展中心。
- [8] Egan, J. 著，方世榮譯，2002，「關係行銷」，五南出版社。
- [9] Lee, J. and Kim, Y., 1999, Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation, Journal of Management Information System, Vol.15, No.4, pp.29-61.
- [10] Morgan, R. M. and Hunt, S. D., 1994, The Commitment—Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol.58, pp.20-38.
- [11] Simchi-Levi, D. 等著，2003，「供應鏈之設計與管理」，McGraw Hill。

附錄

(1)個案公司管理執行面比較圖

