

# 統思考觀點探討衰敗企業之策略轉折：以某企業為例

陳雨婕、羅世輝

E-mail: 319603@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

2008年的全球金融危機，引發全世界經濟陷入恐慌，其中更包括曾被譽為卓越企業的各大跨國公司。而同樣都是衰敗企業，有些企業能改變策略、起死回生，但有些企業卻無法擺脫包袱、至今仍一蹶不振。台灣的中小企業一直是台灣經濟發展之動力來源，它們在不同的時間點因不同的原因面臨衰敗，最後能起死回生的關鍵在於能察覺危機何在，及時改變思維找出正確策略進行調整，個案公司即為其中的一例。本研究藉由次級資料的收集來瞭解企業的衰敗原因與過程並整理過去的相關研究與策略轉折的相關理論，再與個案公司高階管理者進行深度訪談後，運用動態的觀點來剖析企業衰敗策略轉折的歷程，以填補過去研究單一、直線的思考，並藉由個案公司的案例，透過系統思考的觀點，建構擁有多環和非線性特性的因果環路圖，以了解企業衰敗的關鍵點與動態結構，期待做為爾後公司面臨危機、轉折之借鏡與參考。

關鍵詞：企業衰敗、策略轉折、系統思考

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
ix 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	3	第三節 研究流程	3
4 第二章 文獻探討	6	第一節 企業的衰敗原因	6
6 第二節 策略轉折	22	第三節 轉型策略	22
24 第四節 策略轉折相關研究	29	第三章 研究方法	29
34 第一節 研究架構	34	第二節 研究方法	34
35 第一節 研究工具	37	第四章 個案研究	37
40 第一節 產業背景介紹	40	第二節	40
40 第三節 系統結構探討與分析	42	第五章	42
51 第一節 研究成果與發現	51	第一節 研究成果與發現	51
52 第二節 對個案公司的建議	52	第三節 未來研究建議	53
54 參考文獻	54	附錄A 訪談內容	62
20 表目錄 表 2- 1企業衰退內外部成因類型	20	表 2- 2策略轉折相關研究	20
32 表 3- 1系統思考工具的語言圖示	32	圖目錄 圖 1- 1研究流程圖	32
5 圖 2- 1組織生命週期	5	圖 2- 2組織衰退階段模型	8
15 圖 2- 3企業衰敗的五大階段	15	圖 3- 1研究架構圖	15
35 圖 3- 2因果回饋圖符號的定義與範例	35	圖 4- 1W公司的衰敗與危機	35
43 圖 4- 2債務壓力的調節環路	43	圖 4- 3資源集中的調節環路	43
47 圖 4- 4調節環路形成的成長上限與飲鴆止渴	47	圖 4- 5W公司的策略轉折與未來隱憂	47
50			50

## 參考文獻

參考文獻 一、中文部份 Andrew, S. G. (1996), 10倍速時代(王平原譯), 台北:大塊文化, (原文於1996年出版)。 Gellerman, S. W., & Potter, R. J. (1996), 終極的策略問題(尉騰蛟譯), 世界經理文摘, 119(1), 22-39, (原文於1996年出版)。 Senge, P. M. (1994), 第五項修練(郭進隆譯), 台北:天下文化, (原文於1990年出版)。 Senge, P. M. (1995), 第五項修練 實踐篇(下)(齊若蘭譯), 台北:天下文化, (原文於1994年出版)。 Yin, R. K. (2001), 個案研究法(尚榮安譯), 台北:弘智出版社, (原文於1994年出版)。 丁金輝(2002), 以公司重整再生機制重建企業價值之研究, 國立交通大學高階主管管理學程碩士班未出版之碩士論文。 王思峰(1994), 動態複雜案例之處方性實驗研究管理學習實驗室、系統思考、績效與學習不對稱, 中山管理評論, 2(3), 97-122。 朱鈞隆(2008), 台灣自動化產業的轉型策略 - 以A公司為例, 國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班未出版之碩士論文。 江進元(2008), 產業轉折點與廠商持續性成長策略:台灣電子業廠商的個案研究

, 國立台灣大學高階公共管理組碩士班未出版之碩士論文。吳秉恩(1993), 組織行為, 台北:華泰文化。吳聰賢(1989), 社會及行為科學研究方法, 台北:東華書局。李仁芳(1987), 我國企業經營危機過程與偵測之探討, 台北:中國生產力中心。李世珍(2001), 以系統思考研究組織啟動變革之歷程 - 以北高戶政事務所為例, 國立中山大學企業管理學系未出版之碩士論文。李再常(2006), 組織理論與設計(8版), 台北:華泰文化。李俊寬(1992), 中小企業經營失敗原因之分析 - 省屬行庫中小企業聯合輔導廠商之實證, 國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。李進江(2008), 數位相機企業轉型策略之個案研究, 國立台灣科技大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。周佳欣(1996), 台灣中小企業策略性轉型之研究, 私立東吳大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。林裕昌(2005), 以組織變革復甦企業之階段性任務分析 - 以和泰汽車之組織變革為例, 國立成功大學企業管理學系碩士專班未出版之碩士論文。徐聯恩(1996), 企業變革系列研究, 台北:華泰文化。徐聯恩(1998), 企業變革架構, 中華管理評論, 1(1), 1-30。張佑華(2004), 科技創新策略轉折之研究 - 行動電話競爭動態, 國立清華大學科技管理研究所未出版之碩士論文。張素枝(2008), 公司重整成功之關鍵因素與人力資源角色關係之探討 - 以東隆五金公司為例, 國立中正大學勞工關係學系暨勞工研究所未出版之碩士論文。張愛梅(2000), 企業組織特徵、變革策略與變革績效關係之實證研究, 國立雲林科技大學企業管理系碩士班未出版之碩士論文。曹明(2002), 國營事業組織變革之研究 - 以中油公司事業部之推展為例, 國立中山大學高階經營碩士班未出版之碩士論文。許士軍(1993), 管理學, 台北:東華書局。陳均輔(2007), 以系統思考探討中小企業之企業經營模式 - 以某文教機構為例, 國立中山大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。曾嘉泰(1995), 企業再生情境與再生策略選擇意向關係之研究, 私立輔仁大學管理學研究所未出版之碩士論文。湯明哲(2003), 策略精論: 基礎篇, 台北:天下文化。黃俊英(2001), 多變量分析, 台北:華泰文化。溫金豐(2009), 組織理論與管理, 台北:華泰文化。劉乾能(2001), 策略轉折點的策略構面與競技場分析之個案研究, 國立政治大學經營管理碩士學程未出版之碩士論文。蔡振義(2000), 企業危機變革 - 財務困境企業之轉折變革, 私立義守大學管理科學研究所未出版之碩士論文。蕭富元(2009, July 15), 巨人也會跌倒, 天下雜誌, 426, 100-112。賴進林(2000), 我國中小企業轉型的研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。蘇逸勻(1996), 策略轉換過程之研究 - 以宏碁集團為例, 國立中山大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。

二、英文部份 Boyle, R. D., Desai, V., & Harsha, B. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 33-42. Collins, J. (2009). *How the mighty fall*. New York: McGraw-Hill. Dewitt, R. L. (1998). Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, 19(1), 59-79. Galbraith, M. W. (1989). Essential skills for the facilitator of adult learning. *Lifelong Learning: An Omnibus of Practice and Re-search*, 12(6), 10-13. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 50(1), 37-46. Grove, A. (1996). *Only the paranoid survive*. New York: Doubleday Currency. Hambrick, B., & Schechter, C. (1983). Turnaround strategies for mature-reindustrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(1), 231-248. Hartigan, P. W. (1973). Causes of company failure. *The Accountant*, 22(3), 21-24. Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19-31. Ichak, A. (1988). *Corporate lifecycles*. New Jersey: Prentice-Hall. John, D. S. (2000). *Business dynamics*. New York: McGraw-Hill. Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. Lant, J., & White, J. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13(1), 485-508. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper and Row. Mintzberg, H. (1991). The effective organization: Forces and forms. *Sloan Management Review*, 36(Winter), 771-789. O'Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80-88. Oster, S. (1982). Intraindustry structure and the ease of strategic change. *Review of Economics and Statistics*, 64(1), 376-383. Ross, J. E., & Kami, M. J. (1973). *Corporate management in crisis: Why they might fall*. New York: Prentice-Hill Inc. Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(1), 287-309. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency. Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. New York: McGraw-Hill. Van de Ven, J., & Poole, L. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(13), 510-540. Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109. Wheelen, T. L., Hunger, J., & David, W. (1989). *Strategic management and business policy*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). London: Sage.