

# 國營事業組織變革與管理會計資訊因應之分析研究 - 以台糖公司為例

張用華、林志忠

E-mail: 9017491@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

民營化是國家基於提升經營績效與反應市場需求的原則，亦是世界潮流的趨勢。我國政府近年來亦積極推動國營事業民營化，作為提高經營績效的手段並達成彌補財政收支不足的目的。民國85年底國家發展會議達成5年內完成民營化共識，並經行政院經濟建設委員會排定公營事業民營化時程表，供推動國營事業民營化之依據。我國即將加入WTO，預定自民國91年起，開放砂糖自由進口，屆時台糖公司將面臨經濟自由化，開放競爭之壓力，勢必有效改善體質、提昇效率，以因應環境需要。台糖公司在國營事業中屬規模較大且早期對政府外匯收入貢獻最大，幾佔政府外匯收入百分之八十，擁有種蔗土地面積最廣，近年來因受工業發展影響，台糖業務趨於萎縮，公司為謀生存與發展，不得不多角化經營，目前業務除種蔗製造糖品外尚有養豬、製油、飼料、土地開發、油品及物流.....等。此次台糖公司為配合政府推動國營事業民營化需求與提高經營管理效率，乃積極進行內部組織變革，將傳統的科層組織轉變為較具效率的事業部組織，依事業部別獨立運作，提昇營運效率，增強企業的競爭力。本論文乃以「國營事業組織變革與管理會計資訊因應之分析 以台糖公司為例」為研究主題，針對台糖公司事業部組織型態及資訊化之建構，提出變革及管理會計資訊系統之設計與配合，加強事業部之經營管理效率作為典範提供未來國營事業民營化及成立事業部之參考。

關鍵詞：無

## 目錄

第一章、緒論 1.1研究動機--P1 1.2研究背景--P2 1.3研究目的--P3 1.4研究方法--P4 第二章、文獻探討 2.1組織變革與管理之探討--P8 2.2策略管理與管理會計之探討--P17 第三章、台糖策略、組織結構與事業部規劃 3.1台糖公司沿革與現況--P19 3.2台糖公司現行組織結構特色及優、缺點--P25 3.3台糖事業部規劃構想與過程--P29 第四章、台糖整體資訊作業之規劃 4.1主系統--P49 4.2分散式系統--P49 4.3資訊環境現況說明--P50 4.4未來資訊環境需求及發展重點說明--P52 第五章、量販事業經營型態分析及資訊化之建構 5.1量販事業經營型態及管理會計資訊規劃之分析--P53 5.2量販事業營業及管理會計資訊系統之建構--P74 5.3量販營業及管理會計資訊分系統之設計--P79 第六章、台糖管理會計資訊主、分系統之關聯 6.1台糖管理會計資訊主系統概述--P83 6.2管理會計資訊聯繫之規劃--P83 第七章、結論與建議 7.1困難與限制--P86 7.2建議--P88 參考文獻 一.中文部份--P89 二.英文部份--P93 圖表附錄--P98

## 參考文獻

一、中文部份: 1.陳金貴(1976),「組織變革中員工抗拒改革的研究」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 2.謝安田(1982),「企業管理」,五南圖書出版公司。 3.鄭進源(1983),「事業部制組織型態之研究」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 4.許士軍(1984),「管理學」,東華書局。 5.姜占魁(1985),「行政學」,台北五南圖書出版公司。 6.吳佳珍「國營事業民營化下新事業開發之研究~以台電發電部門為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 7.尹衍樑(1988),「組織變革策略對組織承諾之影響研究」,國立政治大學企業管理研究所博士論文。 8.黃昌宏(1989),「員工面臨民營化變革之態度分析 以航空貨物集散站開放民營為例」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文。 9.司徒達賢(1991),「公營體制與企業化經營」,國營事業經營管理政策學術研討會。 10.蔡文濱(1993),「我國公營事業民營化員工權益問題之研究」,國立中正大學勞工研究所碩士論文。 11.陳隆麒(1993),「現代財務管理」,華泰書局。 12.李建華(1993),「新成本與管理會計制度」。 13.吳定著(1994),組織發展理論與技術,順達出版社。 14.林東清、羅世輝(1994),「使用者抗拒資訊系統的多層次研究」,管理科學學報。 15.劉光華、陳美瑜(1994),「組織變革之理念與途徑」,人事月刊。 16.劉樂安著(1994),「會計資訊的照妖鏡」,管理雜誌第246期。 17.台電公司編印(1995),「台電公司民營化之規劃」,委託雷曼財務顧問公司、安達信顧問公司、京華證券公司、耀華法律事務所、寰宇財務顧問公司、KLEI-NWORT BENSON 研究。 18.何炳賢(1995),「國營事業民營化員工留用工作態度之探討」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 19.蔡並時(1995),「一貫作業鋼廠多角化企業策略之研究 以中鋼公司為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 20.曾怡禎(1996),「公營事業推展多角化之研究」,臺灣經濟研究月刊,第19卷,第9期。 21.劉常勇、張玉山、黃北豪、趙必孝(1996),「中國石油公司部門人力評估與新事業開發之研究」,國立中山大學管理學術研究所。 22. RONALD W. HILTON 原著季延平編譯(1996),「管理會計」。 23.丁月琴(1996),「國營事業民營化員工溝通策略 - 以臺電公司為例」,國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。 24.經濟部商業司編印(1996),「大型購物中心開發經營管理實務手冊」。 25.經濟部商業司編印(1996),「連鎖店經營管理實務」。 26.經濟部商業司編印(1996),「商品條碼教育訓練專輯實務篇」。 27.經濟部商業司編印(1996),「商業加值網路應用專輯應用發展篇」。 28.張錫惠(1996),「管理會計的過去與現在」,商業職業教育。 29.孟焰(1997),「論

管理會計的經驗研究與案例研究」，管理會計。 30.蔡調舜(1997),「中華電信組織變革與員工態度之研究」，國立臺灣科技大學管理技術研究所。 31.榮泰生(1997),「策略管理學」，華泰書局。 32.潘振雄(1997),「管理學理論與實務」，高立圖書公司。 33.吳思華(1997),「策略九談」，麥田出版社。 34.榮泰生(1998),「資訊系統之MIS總論」，自動化科技。 35.編輯部(1998),「組織變革的4R」，能力雜誌。 36.臺糖公司編印(1998),「臺糖公司責任中心制度」。 37.張玉山、俞慧芸、黃賀(1997),「中油公司民營化員工權益補償及溝通作業之研究」，臺電公司委託研究計劃，國立中山大學管理科學研究中心。 38.鄭陽信、王鉞波(1998),「我國國營事業之困境與民營化」，政策月刊，第35期。 39.劉韻信(1998),「企業上市對於組織與統御結構變革之研究」，國立中山大學企業管理學系博士論文。 40.張玉山、俞慧芸、黃振聰(1998),「臺電公司新事業開發與人力發展策略」，中油公司委託研究計劃，國立中山大學管理科學研究中心。 41.俞慧芸(1998),「國公營事業開發新事業之困難與經營型態之研究」，公營事業評論。 42.張玉山、俞慧芸(1998),「臺糖公司新事業開發與人力配置之研究」，臺糖公司委託研究計劃，國立中山大學管理科學研究中心。 43.何家文(1998),「影響企業資訊系統委外滿意因素的問題之解決方案研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。 44.司徒達賢(1998),「為管理定位」，天下雜誌社。 45.彭懷真(1998),「團隊高績效」，希代出版社。 46.蕭富峰(1998),「內部行銷」，天下文化出版。 47.林弦逸(1999),「組織變革中人力資源策略之探討——以國營事業民營化變革為例」，就業與訓練。 48.國興公司編印(1999),「流通業管理資訊系統教育訓練資料」，教育訓練教材。 49.中國生產力中心編印(1999),「臺糖公司組織變革實施方案研究」，臺糖公司委託研究計劃，中國生產力中心。 50.王文英(1999),「經營策略與管理會計關係之研究」，管理評論。 51.馮巧根(2000),「組織結構變遷與管理會計研究的新發展」，管理會計。 52.汪林祥(2000),「台灣連鎖便利商店經營策略之研究」，大葉大學事業經營研究所碩士論文。 53.唐斯、梅振家著，邱文寶譯(2000),「KILLER APP」，天下文化出版。 54.吳永猛等(2000),「財務管理」，國立空中大學用書。

二、英文部份: 1. ANSOFF, H. I. & MCDONNELL, E. J., 1965, CORPORATE STRATEGY, NEW YORK: MCGRAW-HILL. 2. ANSOFF, H. I. & MCDONNELL, E. J., 1990, IMPLANTING STRATEGIC MANAGEMENT, NEW YORK. 3. KLEIN, S. M., 1994, "COMMUNICATION STRATEGIES FOR SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE", CHANGING MANAGEMENT, PP.26-29, JAN-FEB. 4. KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A., 1979, "CHOOSING STRATEGIES FOR CHANGE", HARVARD BUSINESS REVIEW, PP.106-114, MARCH-APRIL. 5. KOTTER, J. P., 1995, "LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL?", HARVARD BUSINESS REVIEW, PP.59-67, MARCH-APRIL. 6. LEWIN, K., 1951, FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE, NEW YORK, HARPER & ROW. 7. KATZ, DANIEL AND ROBERT L. KAHN, 1978, THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS, N. Y.: WILEY. 8. NADLER, D. A. & TUSHMAN, M. L., 1980, "MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE", THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOR, VOL. 17, PP.191-211. 9. NADLER, D. A., 1981, "MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE", THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOR, VOL. 17, PP.191-211. 10. TICHY & ULTRICH, 1984, THE LEADERSHIP CHALLENGE: A CALL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, IN HAMPTON, SUMNER AND WEBBER 1987, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE PRACTICE OF MANAGEMENT, 5TH ED., GLENVIEW, ILL., SCOTT, FORESMAN AND COMPANY, P.593. 11. HANNAN, M. T. & FREEMAN, J., 1984, STRUCTURAL INERTIA AND ORGANIZATION CHANGE, AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW. 12. CHENG F. LEE, 1985, FINANCIAL ANALYSIS AND PLANNING. 13. MAPTEL, L., 1986, MASTERING CHANGE, NEW YORK: SIMON & SCHUSTER. 14. KILMANN, RALPH H, T. J. COVIN. AND ASSOCIATES, 1988, CORPORATE TRANSFORMATION: REVITALIZING ORGANIZATIONS FOR A COMPETITIVE WORLD, JOSSEY-BASS INC. 15. HARRIGAN, KATHRYN, RUDIE, 1988, JOINT VENTURES AND COMPETITIVE STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. 16. KANTER R. M., 1991, ENGINES OF PROGRESS: DESIGNING AND RUNNING ENTREPRENEURIAL VEHICLES IN ESTABLISHED COMPANIES; THE NEW VENTURE PROCESS AT EASTMAN KODAK, JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, VOL. 6, P63-82. 17. KEITH WARD, 1992, STRATEGIC MANAGERIAL ACCOUNTING. 18. HAMEL & PRAHALAD, 1994, COMPETING FOR THE FUTURE-BREAKTHROUGH STRATEGIES FOR SEIZING CONTROL OF YOUR INDUSTRY AND CREATING THE MARKETS OF TOMORROW, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 19. KOTLER, PHILIP, 1996, MARKETING MANAGEMENT: AN ASIAN PERSPECTIVE, PRENTICE HALL INC. 20. MANAGEMENT ACCOUNTING, SEP. 1997, LINKING MANUFACTURING CONTROL TO MANAGEMENT CONTROL, B. DOUGLAS CLINTON & CO-CHENG HSU. 21. HILL W.L. & JONES G. R., 1998, STRATEGIC MANAGEMENT THEORY: A INTEGRATED APPROACH, 4TH ED., HOUGHTON MIFFLIN COMPANY. 22. BRIGHAM & HOUSTON, 1998, FUNDAMENTALS OF FINANCIAL MANAGEMENT, 8TH ED., HARCOURT BRACE COLLEGE PUBLISHERS. 23. RONALD W. HILTON, 1999, MANAGERIAL ACCOUNTING, 4TH ED., IRWIN MCGRAW-HILL. 24. BENNETT, J., 1983, BUILDING DECISION SUPPORT SYSTEM, READING, MASS.: ADDISON-WESLEY. 25. MINTZBERG, H., 1983, POWER IN AND AROUND ORGANIZATIONS, ENGLEWOOD, CLIFFS. NJ: PRENTICE-HALL. 26. GRUDER, R., 1984, RAISING THE MANAGEMENT WORKSTATION TO EXECUTIVE STATUS., COMPUTERWORLD ON COMMUNICATIONS. 27. GORDON & OLSON, 1984, MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, STRUCTURE, AND DEVELOPMENT. NEW YORK: MCGRAW-HILL. 28. WHITE, K., 1984, DYNAMIC DECISION SUPPORT TEAMS, JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT. 29. SPRAGUE & MCNURLIN, 1986, INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT IN PRACTICE ENGLEWOOD, CLIFFS. NJ: PRENTICE-HALL. 30. JOHNSON & KAPLAN, 1987, INTRODUCTION: FIELD STUDIES IN MANAGEMENT ACCOUNTING, ACCOUNTING AND MANAGEMENT: FIELD STUDY PERSPECTIVES, BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 31. COOPER ROBIN, 1987, WHEN LEAN ENTERPRISES COLLIDE: COMPETING THROUGH CONFRONTATION, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 32. SIMONS, R. 1987, ACCOUNTING

CONTROL SYSTEMS AND BUSINESS STRATEGY: AN EMPIRICAL ANALYSIS, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL.12, NO. 4,PP.357-374. 33.ECCLES & VANCIL, 1983, CONTROL WITH FAIRNESS TRANSFER PRICING, HARVARD BUSINESS REVIEW, (NOV.-DEC.), PP.149-161. 34.GOVINDARAJAN V., 1984, APPROPRIATENESS OF ACCOUNTING DATA IN PERFORMANCE EVALUATION: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY AS AN INTERVENING VARIABLE, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY. 35.GOVINDARAJAN & GUPTA, 1985, LINKING CONTROL SYSTEMS TO BUSINESS UNIT STRATEGY :IMPACT ON PERFORMANCE, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL.10, NO. 1,PP.51-66. 36.MERCHANT, K. A., 1981, THE DESIGN OF THE CORPORATE BUDGETING SYSTEM: INFLUENCES ON MANAGERIAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE, THE ACCOUNTING REVIEW,(OCTOBER) , PP.813-829. 37.MERCHANT, K. A., C. W. CHOW, & A. WU, 1995, MEASUREMENT, EVALUATION AND REWARD OF PROFIT CENTER MANAGERS: A CROSS-CULTURAL FIELD STUDY, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, PP.619-638. 38.KING R. C. & XIA, W., 1997, MEDIA APPROPRIATENESS: EFFECTS OF EXPERIENCE ON COMMUNICATION MEDIA CHOICE, DECISION SCIENCES, VOL. 28.